
BACHELORARBEIT

Frau
Tina Sauer

**Interkulturelle Kompetenz
in europäischen Bildungs-
projekten**

**- Kompetenzprofil für Projekt-
manager am Beispiel der
August Horch Akademie
GmbH**

2013

BACHELORARBEIT

Interkulturelle Kompetenz in europäischen Bildungs- projekten

- Kompetenzprofil für Projekt- manager am Beispiel der August Horch Akademie GmbH

Autorin:
Frau Tina Sauer

Studiengang:
Business Management

Seminargruppe:
BM10w1-B

Erstprüfer:
Professor Herbert E. Graus

Zweitprüfer:
Sandy Steinert, Magistra Artium

Einreichung:
Mittweida, 23. Juli 2013

BACHELOR THESIS

Intercultural competence in European educational projects

- Competence profile for project manager at August Horch Akademie GmbH

author:
Ms. Tina Sauer

course of studies:
Business Management

seminar group:
BM10w1-B

first examiner:
Professor Herbert E. Graus

second examiner:
Sandy Steinert, Magistra Artium

submission:
Mittweida, 23rd July, 2013

Bibliografische Angaben

Nachname, Vorname: Sauer, Tina

Interkulturelle Kompetenz in europäischen Bildungsprojekten

- Kompetenzprofil für Projektmanager am Beispiel der August Horch Akademie GmbH

Intercultural competence in European educational projects

- Competence profile for project managers at August Horch Akademie GmbH

64 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,

Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2013

Abstract

Internationale Zusammenarbeit, grenzüberschreitender Wissens- und Erfahrungsaustausch und die Arbeit in interkulturell zusammengesetzten Teams stellen die Mitarbeiter in europäischen Bildungsprojekten vor neue Herausforderungen. Die erhöhte Komplexität des internationalen Projektmanagements ergibt sich aus einer Vielzahl kultureller Einflüsse auf das Denken und Handeln der Projektmitglieder, die wiederum Auswirkungen auf den planmäßigen Projektablauf hervorrufen. Um diese interkulturellen Herausforderungen bewältigen zu können, müssen die Anforderungen an international tätige Projektmanager neu definiert werden. Die Entwicklung interkultureller Handlungskompetenz als Zusammenspiel einer Vielzahl von Einzelkompetenzen ist die Schlüsselqualifikation für das erfolgreiche Bestehen im grenzüberschreitenden Projektgeschäft.

Ziel dieser Arbeit ist es, ein interkulturell angepasstes Kompetenzprofil für die Rekrutierung internationaler Projektmanager an der August Horch Akademie GmbH zu entwickeln und Handlungsempfehlungen zu deren interkultureller Schulung abzuleiten. Innerhalb der Arbeit werden die theoretisch ermittelten Besonderheiten des internationalen Projektmanagements immer wieder durch praktische Auswertungen aus einer Befragung mit 62 international tätigen Projektmanagern ergänzt. Die Arbeit schildert die Arbeitsweise in europäischen Bildungsprojekten, potenzielle Problemfelder der interkulturellen Interaktion und Trainingsmöglichkeiten zur Entwicklung interkultureller Kompetenz. Im Hauptteil wird aus der Befragung heraus ein eigenständiges Kompetenzprofil als Anforderungskatalog für die Rekrutierung internationaler Mitarbeiter entwickelt, welches ein sicheres und erfolgreiches Auftreten im fremdkulturellen Umfeld in hohem Maße garantiert.

Die Erkenntnis, dass die Komplexität des internationalen Projektmanagements nur über die Beachtung kultureller Besonderheiten erfolgreich überwindbar ist, fasst die Kernaussage dieser Arbeit zusammen.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	VII
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	VIII
1 Einleitung.....	1
1.1 Die Idee	1
1.2 Aufbau der Arbeit	2
1.3 Unternehmensprofil.....	3
1.4 Thematische Einordnung und Abgrenzung.....	5
1.4.1 Definition: Internationales Projektmanagement im Bildungs- bereich.....	6
1.4.2 Definition: Kulturbegriff.....	7
1.5 Befragung zum „idealen internationalen Projektmanager“ – Methodik und Aufbau	8
2 Besonderheiten im internationalen Projektmanagement	13
2.1 Kommunikation in internationalen Projekten.....	13
2.1.1 Verbale Kommunikation	15
2.1.2 Para-verbale Kommunikation	15
2.1.3 Non-verbale Kommunikation	16
2.2 Teamarbeit in internationalen Projekten	16
2.3 Personalmanagement in internationalen Projekten	18
2.4 Konfliktbewältigung in internationalen Projekten	20
2.5 Entscheidungsfindung in internationalen Projekten	21
2.6 Risikomanagement in internationalen Projekten.....	22
2.7 Zusammenfassung Anforderungen an internationale Projektmanager	22
2.8 Auswertung: Herausforderungen internationaler Projekte	24
3 Interkulturelle Kompetenz	30
3.1 Begriffsdefinition	30
3.2 Bedeutung interkultureller Handlungskompetenz	32
3.3 Auswertung: Wissensstand zur interkulturellen Kompetenz	33

4	Interkulturelle Vorbereitung	36
4.1	Ziele interkultureller Trainings	37
4.2	Arten interkultureller Trainings.....	37
4.2.1	Kulturübergreifend-Informationsorientiertes Training.....	38
4.2.2	Kulturübergreifend-interaktionsorientiertes Training	38
4.2.3	Kulturspezifisch-informationsorientiertes Training	39
4.2.4	Kulturspezifisch-interaktionsorientiertes Training	39
4.3	Fazit interkultureller Trainings	40
5	Analyse des IST-Zustandes der int. Personalauswahl in der AHA	41
6	Kompetenzprofil für internationale Projektmanager	44
6.1	Auswertung: Kompetenzbewertung.....	44
6.2	Aufbau und Verwendung des Kompetenzprofils	50
6.3	Anwendungsbereiche und abschließende Bemerkung	54
6.4	Verbesserung des Anforderungsprofils und der interkulturellen Vorbereitung in der AHA	55
7	Ausblick.....	62
	Literaturverzeichnis	IX
	Anhang.....	XII
	Anhang 1.....	XIII
	Anhang 2A	XVIII
	Anhang 2B	XIX
	Anhang 3.....	XXI
	Eigenständigkeitserklärung	XXXV

Abkürzungsverzeichnis

AC	Assessment Center
AHA	August Horch Akademie GmbH
BWL	Betriebswirtschaftslehre
DIN	hier: Deutsche Industrie Norm
EU	Europäische Union
HR	Human Resources
IC	Intercultural Competence
int.	international
ISO	International Organization for Standardization
k. A.	keine Angabe
Kap.	Kapitel

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Komponenten interkultureller Handlungskompetenz	32
Abbildung 2: Aufbau der Kompetenzbewertung im Selbstbewertungsraster	51
Abbildung 3: Leeres Spinnennetz zur grafischen Darstellung des Kompetenzprofils ...	52
Abbildung 5: Beispielhafte Darstellung von Selbst- und Fremdbewertung	53
Abbildung 6: Beispielhafte grafische Darstellung der Handlungsempfehlungen	54

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: statistischer Überblick der Befragung zum idealen internationalen Projekt- manager	11
Tabelle 2: Überblick über Erfahrungen der Befragten im internationalen Projekt- management	12
Tabelle 3: Herausforderungen an internationale Projektmanager	24
Tabelle 4: Bewertung des Wissensstandes zur interkulturellen Kompetenz	34
Tabelle 5: Gegenüberstellung hoher IC-Score zu Identifikation der Falschaussagen ..	35
Tabelle 6: Ergebnisse der Kompetenzbewertung	45

1 Einleitung

1.1 Die Idee

Die Idee für das Thema der Bachelorarbeit „Interkulturelle Kompetenz in europäischen Bildungsprojekten – Kompetenzprofil für Projektmanager¹ am Beispiel der August Horch Akademie GmbH“ entstand aus der Zusammenarbeit mit meinem Praktikumsunternehmen, der August Horch Akademie GmbH aus Zwickau, die sich aktiv als Koordinator und Partner an mehreren europäisch und national geförderten Bildungsprojekten beteiligt. Die Arbeit mit immer neuen Teams, bestehend aus Projektmanagern mit kulturell bedingten Unterschieden in der Ausübung der Projektpraxis, brachte immer wieder Herausforderungen und Kritikfelder mit sich. Trotz, dass die Ergebnisse stets hervorragend waren und die Projekte immer erfolgreich abgeschlossen werden konnten, wurde häufig zu viel Zeit in die Lösung kultureller Problemfelder investiert. In Bildungsprojekten treffen immer Menschen unterschiedlicher kultureller Herkunft aufeinander, jede Nation bringt bestimmte Werte und Verhaltensweisen in das Projektgeschäft mit, die zu Auseinandersetzungen innerhalb des Teams führen und deren Lösung wertvolle Zeit in Anspruch nimmt. Um die Herausforderungen meistern zu können, müssen internationale Projektmanager bestimmte fachliche und überfachliche Kompetenzen aufweisen. Die gezielte Auswahl der zukünftigen Mitarbeiter in europäischen Bildungsprojekten an der AHA muss deshalb an die gegenwärtigen Herausforderungen des internationalen Projektgeschäfts angepasst werden.

Den einen vollkommenen internationalen Projektmanager wird es wohl nie geben und soll es auch nicht geben, denn gerade die Vielfalt unterschiedlicher Mentalitäten bringt oft ungeahnte Kreativität, Wissens- und Erfahrungsaustausch in den Projektalltag. Ziel dieser Arbeit ist es allerdings, das Idealbild eines international erfolgreichen Projektmanagers zu entwickeln, in dem ein passgenaues Kompetenzprofil aus den Erfahrungen bereits international tätiger Projektmanager erarbeitet wird. Damit soll das bereits bestehende Anforderungsprofil der AHA für internationale Projektmanager erweitert und verbessert werden, um noch effektiver in europäischen Bildungsprojekten agieren zu können. Das erarbeitete Profil soll die Kompetenzen, die im internationalen Tagesgeschäft von Bedeutung sind, näher beleuchten und Handlungsempfehlungen zu Problemfeldern des internationalen Projektmanagements geben. Das entwickelte Kompetenzprofil dient außerdem zur Selbst- und Fremdevaluierung und soll Projektverantwortlichen helfen, seine Teammitglieder anhand ihrer Kompetenzausprägung für den Einsatz in europäischen Bildungsprojekten auszuwählen und interkulturell zu schu-

¹ Aus Gründen der Übersichtlichkeit und des Leseflusses wird in der gesamten Arbeit auf die zusätzliche weibliche Bezeichnung als „Projektmanagerin“ verzichtet. Die männliche Bezeichnung schließt somit immer auch die weibliche Form ein.

len. Mit Hilfe dieser Arbeit kann somit die internationale Vorbereitung der Projektmanager effizienter und effektiver gestaltet werden. Potenzielle Problemfelder des internationalen Projektmanagements werden identifiziert und folglich steht den Projektmanagern mehr Zeit für die eigentliche Bearbeitung der Projektergebnisse zur Verfügung.

Die AHA hat mich als betreuendes Unternehmen während meines Praktikums vor allem durch ihr großes europäisches Netzwerk mit über 200 Partnern bei der Durchführung meiner Befragung zum „idealen internationalen Projektmanager“ unterstützt, die die Basis für diese Arbeit darstellt. Durch die Vielzahl an vorangegangenen Bildungsprojekten konnte ich außerdem Einblicke in die Gestaltung und Ermittlung von Kompetenzprofilen erhalten. Anregungen für mein Kompetenzprofil stammen aus einer „Leonardo da Vinci Projektpartnerschaft“² im Zeitraum 2010 bis 2012 mit dem Titel „Transcompetences – Transperency of officials, generic competences and opportunities for developing them“.³

1.2 Aufbau der Arbeit

Innerhalb der Arbeit wechseln sich Theorieteile aus der Literaturbetrachtung immer mit praktischen Einschüben zur Auswertung der Befragung zum „idealen internationalen Projektmanager“ ab. Das bringt der Arbeit einen argumentativen Charakter und zeigt gleichzeitig Übereinstimmungen oder Widersprüche zwischen Theorie und Praxis auf.

Kapitel 1 beginnt mit der Einleitung des Themas und der Problematik, sowie der Beschreibung des Dienstleistungsprofils der AHA. Im Laufe des Kapitels werden Ziele und Vorgehensweisen erläutert, Themeneingrenzungen vorgenommen und wichtige Begriffe definiert. Kernaussage dieses Kapitels ist die Festlegung des Argumentationsgegenstandes dieser Arbeit auf europäische Bildungsprojekte. Am Ende des Kapitels werden die Methodik und der Aufbau der Befragung erläutert, welche dieser Arbeit zu Grunde liegt. Es wird ein Überblick über die statistische Auswertung der Befragung gegeben.

Das zweite Kapitel beschäftigt sich mit den Besonderheiten des internationalen Projektmanagements, den kulturellen Einflüssen, die im internationalen Geschäft auf das Projektgeschehen wirken sowie den spezifischen Anforderungen, die diese von einem internationalen Projektmanager abverlangen. Nach der theoretischen Betrachtung schließt sich die erste Auswertung der Befragung an, womit ich abgleiche, ob jene Herausforderungen auch in der Praxis große Bedeutung haben.

Kapitel 3 beschäftigt sich mit der interkulturellen Kompetenz, der Schlüsselqualifikation eines internationalen Projektmanagers, mit welcher er die Herausforderungen des

² Siehe dazu Kap. 1.3.

³ Weitere Informationen unter <http://www.stowarzyszenie-transfer.pl/c/f/130>

internationalen Projektmanagements bewältigen kann. Deren Definition und Bedeutung für die Auslandstätigkeit wird erläutert. Auch in diesem Kapitel schließt sich an die Literaturbetrachtung die praktische Auswertung der Befragung an. Hierbei geht es um die Frage, ob die international tätigen Manager ausreichend über das Wesen und die Wirkungsweise interkultureller Kompetenz informiert sind.

Im Anschluss daran erhält der Leser in Kapitel 4 einen Überblick über Möglichkeiten der interkulturellen Vorbereitung durch organisiertes Lernen. Die Vorteile einer frühzeitigen Vorbereitung werden erläutert, ebenso wie die unterschiedlichen Trainingstypen, die dem zukünftigen Auslandstätigen helfen, sich in seinem fremdkulturellen Umfeld zurechtfinden zu können.

Kapitel 5 bildet die Grundlage für die Entwicklung des Kompetenzprofils für internationale Projektmanager. In ihm wird zunächst der IST-Zustand der Auswahl international tätiger Projektmanager in der AHA unbewertet aufgenommen. Die Grundlage dafür stellt ein Interview mit dem Geschäftsführer dar.

Den Kern der Arbeit repräsentiert das sechste Kapitel. In ihm wird aus den Umfrageergebnissen das Kompetenzprofil für den „idealen internationalen Projektmanager“ zur Selbst- und Fremdevaluierung abgeleitet. Die Anwendung und der Aufbau des Kompetenzprofils werden darauf folgend anhand beispielhafter Darstellungen erläutert. Daran schließen sich Handlungsempfehlungen für die AHA an, wie sie ihr bestehendes Anforderungsprofil an das hier entwickelte angleichen kann, um noch effektiver in europäischen Bildungsprojekten tätig zu werden.

Kapitel 7 bildet als Fazit den Schluss dieser Arbeit. Es reflektiert noch einmal die Kernaussagen und fasst diese in einer abschließenden These zusammen.

Es folgt nun ein Überblick über die Arbeitsweise der AHA im Projektmanagement europäischer Bildungsprojekte.

1.3 Unternehmensprofil

Die August Horch Akademie GmbH ist ein privates Trainings- und Beratungsunternehmen, welches Managementtrainings für Industrieunternehmen, Schulungszentren sowie öffentliche Einrichtungen anbietet. Das Unternehmen hat seinen Sitz in Berlin und ein Büro an historischer Stelle in Zwickau. Das Unternehmen beschäftigt derzeit fünf Mitarbeiter.

Neben den Trainingstätigkeiten arbeitet die AHA als Projektentwickler, Koordinator und bei der Evaluierung in einer Vielzahl von EU- und nationalen Programmen mit. Durch die internationale Kooperation konnten bereits mehr als 40 Bildungsprojekte erfolgreich in die Trainingsprogramme integriert werden. Als teilnehmende Organisation konnte die AHA ein Partnernetzwerk von mehr als 200 Unternehmen und Institutionen mit Auslandserfahrung in internationalen Projekten aufbauen.

Seit ca. zehn Jahren hat sich die AHA auf die Teilnahme an von der EU geförderten Bildungsprojekten in Kooperation mit anderen europäischen Staaten spezialisiert. Die meisten Projekte werden und wurden u.a. durch das Bildungsprogramm „Lebenslanges Lernen 2007-2013“ der EU gefördert. Allerdings nimmt die AHA auch immer wieder an Ausschreibungen zu nationalen Förderprogrammen z.B. des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF), des Bundesinstitutes für Berufsbildung (BiBB) oder der Sächsischen AufbauBank (SAB) teil.

Die Mehrheit der Projekte, an denen die AHA im Rahmen des Programms für Lebenslanges Lernen der EU beteiligt ist, gehören den Teilprogrammen Leonardo da Vinci (berufliche Bildung) und Grundtvig (Erwachsenenbildung) an und werden durch europäische Projektteams bearbeitet. Dieses Aktionsprogramm macht es sich zur Aufgabe, die EU zu einer fortschrittlichen Wissensgesellschaft zu entwickeln, mehr und bessere Arbeitsplätze zu schaffen und den sozialen Zusammenhalt innerhalb der EU zu stärken. Gefördert werden europäische Einrichtungen, die zusammenarbeiten, um den Wissensaustausch und die Mobilität in Europa zu verbessern. Das Programm endet 2013 und war mit einem Gesamtbudget von fast 7 Milliarden Euro ausgestattet.⁴ Das Nachfolgeprogramm mit dem Titel „Erasmus für alle“ ist für den Zeitraum 2014 bis 2020 konzipiert und vereint die bisherigen Programme für Bildung und Jugend der EU.⁵

Im Rahmen eines Partnerschaftsprojektes müssen mindestens drei Partner aus jeweils unterschiedlichen EU-Staaten beteiligt sein, die sich über den Zeitraum von zwei Jahren hinweg zu einem Thema austauschen und zusammen ein Lösungskonzept o.Ä. erarbeiten. Inhalt der Projekte sind zumeist der Erfahrungsaustausch zwischen den Partnern der verschiedenen EU-Staaten, der Aufbau eines Wissensnetzwerkes über Ländergrenzen hinweg und das Finden von Lösungsansätzen für die EU-Bildungspolitik. Während des Projektzeitraums finden regelmäßig Partnermeetings in einem der beteiligten Länder statt, in welchen jeder Partner seine aktuellen Forschungsergebnisse präsentiert und über das weitere Vorgehen gesprochen wird. Der Austausch erfolgt dabei grundsätzlich komplett auf Englisch. Deshalb werden auch alle Dokumentationen in englischer Sprache verfasst. Die Organisationsstruktur der Partner variiert von privatwirtschaftlichen Unternehmen über Nicht-Regierungsorganisationen, Verbänden und Vereinen bis hin zu Bildungseinrichtungen.

⁴ Vgl. Europäische Kommission (Hrsg.) 2012, 3
http://ec.europa.eu/education/lip/doc/call13/part1_de.pdf

⁵ Vgl. Bundesinstitut für Berufsbildung (BiBB) 2013:
http://www.eu-bildungspolitik.de/programm_fuer_lebenslanges_lernen_5.html

1.4 Thematische Einordnung und Abgrenzung

Die Art von Projekten, die in dieser Arbeit behandelt werden sollen, ergibt sich also aus eben dieser vorher beschriebenen Arbeitsweise der AHA. Die Mehrheit der Herausforderungen und Handlungsempfehlungen des internationalen Projektmanagements kann auf alle Arten von Projekten angewendet werden. Trotzdem wurden einige Gesichtspunkte, die in einem gewinnorientierten Projekt zwischen kooperierenden Unternehmen wichtig sind, für diese Abhandlung außer Acht gelassen und andere Aspekte des Bildungsbereiches dafür stärker beleuchtet.

Im Rahmen dieser Bachelorarbeit ist es nicht möglich, die gesamte Bandbreite des internationalen Projektmanagements des Bildungsbereiches in seiner Detailtreue zu beleuchten. Vielmehr wurden jene potenziellen Kritikfelder herausgegriffen, die den internationalen und interkulturellen Charakter am besten widerspiegeln. Dies bildet natürlich keine Garantie dafür, dass nicht auch andere Problemfelder des internationalen Handlungsgeschehens diese Projekte beeinflussen können. Des Weiteren erfolgt eine geografische Abgrenzung auf den europäischen Handlungsrahmen, da wie bereits vorher erläutert, die Arbeit in europäischen Projektpartnerschaften im Mittelpunkt steht. Auch lässt es der Umfang der Arbeit nicht zu, konkrete Handlungsempfehlungen zu bestimmten kulturbedingten Verhaltensweisen einzelner Nationen zu geben und ist in diesen Fragen daher nur allgemein gehalten. Wenn innerhalb der Arbeit die Rede von „Projektmanagern“ ist, dann sind damit stets gleichgestellte Teammitglieder gemeint, die je nach Projekt einen unterschiedlichen Aufgabenbereich (beispielsweise Produktentwicklung, Erfolgskontrolle, Projektkoordination, Öffentlichkeitsarbeit u.a.m.) mit Verantwortung und Weisungsbefugnis übernehmen.

Die Aktualität des Themas wird durch den Internationalisierungsdruck der Wirtschaft ebenso bestätigt wie durch das wachsende Interesse für den Wissens- und Erfahrungsaustausch innerhalb der EU. Die Arbeit in kurz- oder längerfristig ausgerichteten Bildungs- und Innovationsprojekten über Landesgrenzen hinweg erfreut sich zunehmender Beliebtheit. Doch nicht jeder ist von vornherein für den internationalen Einsatz geeignet und das Kompetenzprofil kann einigen Verantwortlichen die Entscheidung erleichtern, ob ihre Mitarbeiter für das internationale Parkett bereits ausreichend geschult sind. Abgesehen davon können alle Bildungsakteure in EU-Projekten von den hier behandelten Themen profitieren, indem sie sich im Vorfeld mit zu erwartenden Schwierigkeiten beschäftigen, um bei deren Auftreten schneller und effektiver reagieren zu können.

Es folgen die wichtigsten Begriffsdefinitionen zum deckungsgleichen Verständnis innerhalb der Arbeit.

1.4.1 Definition: Internationales Projektmanagement im Bildungsbereich

Ein Kernbegriff dieser Arbeit lautet „Projekt“ bzw. „internationales Projektmanagement“. Diese gilt es kurz zu erläutern und für den Rahmen dieser Arbeit zu definieren.

Nach DIN 69901 des Deutschen Instituts für Normung e. V. kann ein Projekt folgendermaßen definiert werden:

„Vorhaben, das im Wesentlichen durch die Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist, wie z.B. Zielvorgabe, zeitliche, finanzielle, personelle und andere Begrenzungen; Abgrenzung gegenüber anderen Vorhaben; projektspezifische Organisation.“⁶

Ebenso nach DIN 69901 wird *„Projektmanagement als Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mittel für die Abwicklung eines Projekts.“⁷* definiert.

Ein Projekt zeichnet sich nach Thommen durch verschiedene Merkmale aus⁸:

- Ergebnisziele,
- Anfangs- und Endtermine,
- finanzielle, technische und personelle Ressourcen,
- Einmaligkeit, Neuartigkeit, Komplexität
- und interdisziplinäre Zusammenarbeit, das heißt, die Arbeit im Team steht im Vordergrund.⁹

Internationalität erhält ein Projekt durch die Bearbeitung der Projektergebnisse auf unterschiedlichen geografischen Standpunkten sowie durch multinationale Teams. Die für diese Arbeit als Grundlage dienenden Projekte sind immer als Bildungsprojekte zu verstehen, deren Organisationsaufbau ebenfalls durch multikulturelle Teams charakterisiert ist. Diese Internationalität hat eine ganze Reihe von Einflüssen auf den Ablauf des Projektmanagements. Zunächst gilt es allerdings zu klären, was es mit dem Phänomen „Kultur“ auf sich hat und wie diese das Handeln der beteiligten Personen beeinflusst.

⁶ In Thommen und Achleitner 2009, 1051 f.

⁷ In Thommen und Achleitner 2009, 1052

⁸ Vgl. Thommen und Achleitner 2009, 1052

⁹ Nach Thommen und Achleitner 2009, 1052

1.4.2 Definition: Kulturbegriff

Internationalität steht stets im Zusammenhang mit Interkulturalität, denn es handelt sich bei der Arbeit in Projekten um die Interaktion zwischen Personen aus verschiedenen Kulturen.¹⁰ Um eine Basis für das Verständnis des Kulturbegriffes, wie er in dieser Arbeit genutzt wird, zu schaffen, werden im Folgenden einige Definitionsansätze erläutert.

In der Fachliteratur sind vielfach Erklärungsversuche für die Vielfalt und Unterschiedlichkeit des Kulturbegriffes beschrieben. Kaum ein Autor traut sich allerdings eine feste und verbindlich geltende Definition des Begriffes „Kultur“ zu entwickeln. Dies ist auch kaum möglich, denn so, wie jedes Individuum seine eigenen Verhaltens- und Handlungsweisen, Denkmuster, Werte und Normen in seiner persönlich geltenden Kultur vereint, definiert auch jeder seine Kultur subjektiv. Im Alltag merken wir meist nicht, dass wir alle immer und ständig als Kulturakteure auftreten, denn erst, wenn man mit fremdkulturell geprägten Personen zusammentrifft, zeigen sich Differenzen und Unterschiede und man wird auf die Eigenheiten der eigenen Kultur aufmerksam.

Der als Erfinder der Kulturtheorie geltende Geert Hofstede beschreibt u.a., dass Kultur als kollektives Phänomen angesehen werden kann, denn dieses entsteht, wenn Menschen in einem gemeinsamen sozialen Umfeld leben.¹¹ Kultur besteht nach ihm aus unaufgeschriebenen sozialen Regeln und Normen eines sozialen Gefüges und kann als *„the collective programming of the mind that distinguishes the members of one group or category of peoples from others“*¹² definiert werden. Außerdem vertritt er die Meinung, dass Kultur im Laufe des Lebens in einer Gemeinschaft erlernt wird und nicht angeboren ist.

Sabel verweist auf Mitchell, nach dem Kultur ein Gebilde *„gemeinsame[r] Werte, Normen, Wissen, Moral, Gesetze und Verhaltensweisen von einzelnen Personen und Gesellschaften, die Einfluss darauf haben, wie ein Individuum fühlt, denkt, handelt sowie sich und andere betrachtet“*¹³ ist.

Bolten gibt zwar keine konkrete Definition für Kultur an, hebt aber hervor, dass Kultur nicht politisch, geografisch, sprachlich und geisteswissenschaftlich abzugrenzen ist und dass Kulturdefinitionen immer vom sozialen und historischen Kontext abhängig sind, in dem sie verwendet werden.¹⁴

¹⁰ Vgl. Erll und Gymnich 2007, 34

¹¹ Vgl. Hofstede und Hofstede 2005, 4 f.

¹² Hofstede und Hofstede 2005, 4

¹³ Sabel 2010, 17

¹⁴ Vgl. Bolten 2010, 14 ff.

1.5 Befragung zum „idealen internationalen Projektmanager“ – Methodik und Aufbau

Wie bereits im Aufbau der Arbeit beschrieben, wird der theoretischen Betrachtung ab und an durch die Auswertung der Befragung zum „idealen internationalen Projektmanager“ eine praktische Komponente hinzugefügt. Deshalb erfolgt bereits hier die Einleitung der Befragung zu deren methodischem Aufbau und erste Auswertungen der statistischen Daten.

Die Befragung zum „idealen internationalen Projektmanager“ dient als Basis für die Entwicklung eines Kompetenzprofils und vereint die Meinungen und Erfahrungen von 62 international erfolgreichen Managern, die sich allesamt in EU-geförderten Partnerschaftsprojekten¹⁵ engagieren.

Die Befragung wurde über einen Zeitraum von drei Monaten online und persönlich durchgeführt. Dabei konnte ich auf das Partnernetzwerk der AHA zurückgreifen und 104 Fragebögen per E-Mail versenden. Weitere 45 Fragebögen konnten im Rahmen von mehreren Partnertreffen im Ausland von mir ausgehändigt und mit den Befragten direkt besprochen und ausgewertet werden.

Nach einer ersten Testphase beim Ausfüllen der Fragebögen ergaben sich Verständnisschwierigkeiten zur konkreten Aufgabenstellung. Daraufhin wurde der Fragebogen noch einmal nutzerfreundlich verbessert.

Mit 62 erhaltenen Fragebögen und einer Rücklaufquote von 41% kann für den Rahmen der Befragung ein ausgewogenes Ergebnis unterschiedlicher Meinungen und Erfahrungen erzielt werden. Es ist jedoch nicht möglich, ein statistisch gesehen repräsentatives und verallgemeinerndes Ergebnis zu erstellen. Alle folgenden Auswertungen und Ergebnisse dieser Umfrage sind als Stichprobe unter den ausgewählten Projektmanagern zu verstehen und es entsteht kein Anspruch auf Vollständigkeit und Repräsentanz im Sinn einer umfassenden statistischen Erhebung. Dennoch muss festgehalten werden, dass für die Befragung eines spezifischen Personenkreises eine Rücklaufquote von 41% durchaus als stellvertretend für die ausgewählte Grundgesamtheit anzusehen ist.

Der Fragebogen gliedert sich in fünf Teilbereiche, welche auf die persönlichen Erfahrungen der Befragten und deren Einstellung zu den Themen Kompetenzbewertung, interkulturelle Kompetenz sowie Herausforderungen internationaler Projekte abzielen. Im Folgenden soll ein Überblick über Aufbau und Inhalt des Fragebogens gegeben werden.

¹⁵ Siehe dazu Kap. 1.3.

1. Statistische Informationen

- | | |
|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Methodik</i> | <ul style="list-style-type: none">• Geschlossene Fragen (8 Einzelfragen)• Möglichkeit für eigene Ergänzungen• Mehrfachnennungen (wenn sinnvoll) möglich |
| <i>Inhalt</i> | <ul style="list-style-type: none">• Generelle statistische Angaben (Geschlecht, Alter, Nationalität, Bildung und Beruf)• Erfahrung im internationalen Projektmanagement (Berufserfahrung, Projektbereiche, geografische Ausrichtung) |
| <i>Ziel</i> | <ul style="list-style-type: none">• Wichtig für das spätere Filtern der Ergebnisse• Überblick über die Beschaffenheit der Grundgesamtheit |

2. Kompetenzbewertung

- | | |
|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Methodik</i> | <ul style="list-style-type: none">• Geschlossene Fragen via Auflistung von Kompetenzen• Bewertung der Wichtigkeit der Kompetenzen für die Arbeit als internationaler Projektmanager
(sehr wichtig, wichtig, weniger wichtig, unwichtig)• Möglichkeit für eigene Ergänzungen• Keine Mehrfachnennungen möglich |
| <i>Inhalt</i> | <ul style="list-style-type: none">• Aufteilung in 49 Einzelkompetenzen aus 4 Kompetenzbereichen (Fachkompetenz, Methodenkompetenz, Sozialkompetenz, Selbstkompetenz)• Kurze Definition jedes Kompetenzbereiches zur Deckung des Verständnisses der Befragten |
| <i>Ziel</i> | <ul style="list-style-type: none">• Aus jedem Kompetenzbereich werden die drei am wichtigsten bewerteten Merkmale für die Entwicklung des Kompetenzprofils ausgewählt |

3. Herausforderungen internationaler Projekte

- | | |
|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Methodik</i> | <ul style="list-style-type: none">• Geschlossene Fragen via Auflistung von Herausforderungen im internationalen Projektmanagement (15 Einzelfragen)• Priorisierung der Herausforderungen
(1= größte Herausforderung, 4= kleinste Herausforderung)• Keine Mehrfachnennungen möglich |
| <i>Inhalt</i> | <ul style="list-style-type: none">• Auflistung von Herausforderungen im internationalen Projektmanagement• Bereiche: Teamarbeit, Verhandlungen, Kommunikation, Konflikte, Führungsverhalten, Entscheidungen, Risiko- /Zeitmanagement, Meetings, Projektroutine |

- | | |
|-------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Ziel</i> | <ul style="list-style-type: none">• Ableitung von Handlungsempfehlungen für die am schwierigsten bewerteten Herausforderungen• Korrelation theoretisch ermittelter und praktisch erfahrener Herausforderungen |
|-------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

4. Kenntnisse zur interkulturellen Kompetenz

- | | |
|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Methodik</i> | <ul style="list-style-type: none">• Geschlossene Fragen via Auflistung von Aussagen zur interkulturellen Kompetenz• Zustimmung zu 13 Aussagen zur interkulturellen Kompetenz (stimme zu, stimme eher zu, stimme weniger zu, stimme nicht zu)• Keine Mehrfachnennungen möglich |
| <i>Inhalt</i> | <ul style="list-style-type: none">• Aussagen über Wirkungsweise interkultureller Kompetenz im Projektalltag• Einarbeitung von vier „Falschaussagen“ |
| <i>Ziel</i> | <ul style="list-style-type: none">• Erfolgt die Identifikation der „Falschaussagen“?• Wissensabgleich der Befragten zur Wirkungsweise interkultureller Kompetenz |

5. Persönliche Erfahrungen

- | | |
|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Methodik</i> | <ul style="list-style-type: none">• Offene Fragen (4 Einzelfragen) |
| <i>Inhalt</i> | <ul style="list-style-type: none">• Selbsteinschätzung des „interkulturellen Kompetenz-Score“ der Befragten• Fragen zur Teilnahme an interkulturellen Trainings bzw. Vorbereitung auf die Auslandstätigkeit• Selbstständige Beschreibung des „idealen internationalen Projektmanagers“ in drei Sätzen |
| <i>Ziel</i> | <ul style="list-style-type: none">• Überblick über die Nutzung interkultureller Vorbereitung• Zusätzliche Hinweise zu besonderen Qualifikationen, die für das internationale Projektmanagement als wichtig erachtet werden• Korrelation hoher „IC-Score“ zu Wissensabgleich aus Bereich 4 |

Nun möchte ich einen kurzen Überblick über die statistische Auswertung der befragten Projektmanager geben.

Tabelle 1: statistischer Überblick der Befragung zum idealen internationalen Projektmanager¹⁶

		absolut	relativ			absolut	relativ
Geschlecht	Weiblich	37	59,7%	Beruf	Unternehmer	11	17,7%
	Männlich	25	40,3%		Angestellter	26	41,9%
Alter	<25	2	3,2%		Arbeiter	2	3,2%
	25-45	37	59,7%		Selbstständiger	3	4,8%
	46-60	17	27,4%		Öffentlicher Dienst	4	6,5%
	>60	6	9,7%		Auszubildender	0	0,0%
					Student	2	3,2%
Nationalität ¹⁷	DE	9	14,5%		Andere	11	17,7%
	IT	6	9,7%		k. A.	3	4,8%
	TR	6	9,7%		GB	2	3,2%
	PL	6	9,7%		GR	2	3,2%
	RO	3	4,8%		SI	2	3,2%
	PT	3	4,8%		IE	1	1,6%
	CY	3	4,8%		AT	1	1,6%
	NL	2	3,2%		ES	1	1,6%
	BG	2	3,2%		FR	1	1,6%
					FI	1	1,6%
					k. A.	11	17,7%

Aus der vorangegangenen Tabelle lässt sich entnehmen, dass das Verhältnis der männlichen und weiblichen Teilnehmer nahezu ausgeglichen ist. Der größte Anteil der Teilnehmer war zwischen 25 und 45 Jahren alt und hatte ein Angestelltenverhältnis. Die Befragten kamen außerdem aus 17 verschiedenen europäischen Staaten, die überwiegende Mehrheit aus Deutschland, Italien, Polen und der Türkei.

¹⁶ Eigene Daten anhand der Umfrageergebnisse

¹⁷ Länderabkürzungen nach ISO 3166-1

www.iso.org/iso/home/standards/country_codes/iso-3166-1_decoding_table.htm#CY

Nachfolgend schließt sich eine Tabelle zum Überblick über die Erfahrungen der Befragten im Management europäischer Bildungsprojekte an. Die Projektarten und die geografische Ausrichtung der Projekte waren als Mehrfachnennungen wählbar.

Tabelle 2: Überblick über Erfahrungen der Befragten im internationalen Projektmanagement¹⁸

		absolut	relativ			absolut
Berufserfahrung	<1 Jahr	8	12,9%	Ausrichtung	International	25
	1 - 5 Jahre	19	30,6%		European	56
	6 - 10 Jahre	10	16,1%		National	42
	11 - 20 Jahre	18	29,0%		Regional	31
	>20 Jahre	6	9,7%		Local	29
	k. A.	1	1,6%			
Projektarten	Education & Training	60			Quality & Innovation	20
	Research & Development	24			Development of products	8
	IT/Software	4			Building/Investment	0
	Marketing	5			Others	4
	Culture	20				

In Summe sind rund 56% der befragten Projektmanager bereits länger als fünf Jahre in europäischen Bildungsprojekten tätig. Diese langjährige Berufspraxis der Teilnehmer ist ein Indiz für deren Erfahrungsgehalt. Hauptsächlich arbeiten die Befragten natürlich in Bildungsprojekten, da die Grundgesamtheit aus dem Partnernetzwerk der AHA ermittelt wurde. 25 der Befragten haben angegeben, dass sie bereits in internationalen (außereuropäischen) Projekten gearbeitet haben, 56 Befragte haben bereits europäische Projekte absolviert. Da alle Befragten aus dem Netzwerk derzeitiger und ehemaliger europäischer Projektpartnerschaften ausgewählt sind, ist anzunehmen, dass die sechs fehlenden Angaben lediglich die höchste geografische Ausrichtung „international“ angekreuzt haben. Die Logik folgt der Auffassung, dass europäische Partnerschaften die Voraussetzung für internationale Projekte sind. Auch aus dieser Vielfalt unterschiedlicher geografischer Ausrichtungen lässt sich der hohe Erfahrungsgrad der Befragten ableiten.

¹⁸ Eigene Daten anhand der Umfrageergebnisse

2 Besonderheiten im internationalen Projektmanagement

Globalisierung und Internationalisierung sind dafür verantwortlich, dass sich das Wirtschaftsleben in den vergangenen Jahrzehnten über Ländergrenzen hinaus vernetzt hat. Dies erhöht auch die Affinität für Bildungsprojekte zum Austausch von Wissen und Erfahrungen und zur gemeinsamen Lösung bildungspolitischer Sachverhalte. Die Hauptherausforderung beim Bearbeiten internationaler Projekte liegt in der Akzeptanz der Zusammenarbeit von Menschen aus verschiedenen Kulturen.¹⁹ Doch nicht nur „der Fremde“ ist für die eigene Person andersartig oder fremdkulturell, sondern dieses Phänomen tritt gleichermaßen auch aus der gegenüberliegenden Sichtweise auf.

Der Kontext lässt erahnen, dass die Komplexität und der Organisationsaufwand internationaler Projekte erheblich höher sind, als dies auf nationaler Ebene der Fall ist. Basierend auf einer Umfrage der Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement im Jahre 2002 erläutert Hoffmann die Verteilung der Problemfelder internationaler Projektstätigkeit wie folgt: Die häufigsten Probleme ergeben sich in der Zusammensetzung der unterschiedlichen Heimatkulturen zu einer gemeinsamen Arbeitskultur.²⁰ Das betrifft unter anderem abweichende Einstellung zu Zeit(management) und Termineinhaltung, Einstellungen zur Arbeitsmoral und Arbeitsweise sowie Hierarchieverhalten, soziale Beziehungen, Management- / Führungsstile u.v.a.m. Um eine Kultur mit der Gesamtheit ihrer Regeln, Werte und Normen zu analysieren, ist gerade in der Anfangsphase eines Projektes viel Zeit notwendig. Gelingt es aber die fremde Kultur zu respektieren und sie zu verstehen, erhöht dies die Chance eines internationalen Projektteams, Synergien erfolgreich nutzen zu können.²¹

Im Folgenden werden die in der Literatur am häufigsten genannten Problemfelder des internationalen Projektmanagements mit ihrer Vielzahl an Herausforderungen näher erläutert.

2.1 Kommunikation in internationalen Projekten

Noch bevor ein Projekt richtig gestartet ist, besteht bereits die Möglichkeit, auf eines der vielen internationalen „Fettnäpfchen“ zu treffen – die interkulturelle Kommunikation. Wir machen uns eher selten Gedanken über unsere Kommunikation, denn sie ist schlichtweg allgegenwärtig. Kommunikation findet immer statt, auch dann, wenn man gerade nicht spricht. Der Kommunikationsprozess unterliegt externen Einflüssen, die

¹⁹ Vgl. Cronenbroeck 2004, 100

²⁰ Vgl. Hoffmann 2004, 13 f.

²¹ Vgl. Hoffmann 2004, 35 f.

die Information verfälschen können.²² Diese externen Einflüsse können einfache Verständnis- oder Sprachprobleme sein, aber auch kulturell bedingte widersprüchliche Interpretationen der Informationen können Kommunikationshemmnisse darstellen. Oft führen diese Missverständnisse und Fehlinterpretationen zu Konflikten. Wichtig für die Kommunikation in internationalen Projekten ist es also, Informationen hinsichtlich dieser Fehlerquellen bewusst zu formulieren und die richtigen Kommunikationsmittel und -arten auszuwählen.²³ Wagenhals erläutert, dass die Informationen so ausgewählt und aufbereitet werden sollten, dass

- Jedes Teammitglied die Informationen erhält, die für die Bewältigung seiner Aufgaben wichtig sind,
- Informationen über mehrere Mitglieder weitergegeben werden können, ohne den Inhalt zu verfälschen,
- Jedes Teammitglied seine notwendigen Informationen auch versteht.²⁴

Das bewusste Kommunikationsverhalten kann somit sogar frühzeitig über den Erfolg oder Misserfolg eines Projektes entscheiden.²⁵

Dass der Einsatz einer einheitlichen Projektsprache unabdingbar für den reibungslosen Ablauf und die transparente Kommunikation zwischen den Teammitgliedern ist, liegt auf der Hand. Kommunikation findet bekanntlich über Sprache statt, doch die Wörter einer Sprache sind kulturelle Symbole, sie transportieren gewissermaßen den kulturellen Kontext und sind deshalb nicht für jedermann verständlich.²⁶ Das bloße Sprechen einer Fremdsprache reicht deshalb häufig nicht aus, um die eigentliche Botschaft zu entschlüsseln. Dies kommt besonders zum Ausdruck, wenn Muttersprachler involviert sind. Sie verwenden häufig Redewendungen und Metapher, die besonders schwer zu interpretieren sind.

Die besondere Herausforderung der Kommunikation im interkulturellen Kontext entsteht aus dem Einfluss der Kultur auf die Interpretation der übermittelten Informationen. Neben verbaler Kommunikation trifft dies ganz besonders auch auf alle Arten der non-verbalen Kommunikation zu, die schon im nationalen Bezug komplizierter zu interpretieren sind. Die Unterscheidung der Kommunikationsarten in verbal, para-verbal und non-verbal soll aufgrund ihrer Bedeutung für das internationale Projektmanagement im Folgenden noch näher erläutert werden.

²² Vgl. Cronenbroeck 2004, 185

²³ Vgl. Cronenbroeck 2004, 185 f.

²⁴ Vgl. Wagenhals 2004a, 78 f.

²⁵ Vgl. Rothlauf 2012, 197

²⁶ Vgl. Hofstede und Hofstede 2005, 329

2.1.1 Verbale Kommunikation

Verbale Kommunikation beschreibt den Informationsaustausch durch das gesprochene oder geschriebene Wort. Dabei ist das Sprechen und Verstehen der Projektsprache eine Grundvoraussetzung für den internationalen Projektmanager. Sprachbarrieren können zwar dennoch ein Hindernis darstellen, haben aber durch eine schnelle Klärung ein relativ geringes Konfliktpotenzial. Die unterschiedlichen Sprachen der verschiedenen Nationen weltweit stellen neben der vorherrschenden Religion das wichtigste Abgrenzungsmerkmal von Kulturen dar. Die internationale Geschäftswelt hat sich weitestgehend auf Englisch als Weltsprache geeinigt, trotzdem kann es in einigen Ländern von Vorteil sein, Grundkenntnisse (Rothlauf spricht hier auch von „survival knowledge“) in der Landessprache vorweisen zu können. Das bringt dem Entsandten häufig mehr Anerkennung und Vertrauen ein.²⁷

In vielen kollektivistisch²⁸ geprägten Kulturen ist es üblich, eine Beziehungsebene aufzubauen, bevor es zu geschäftlichen Verhandlungen kommt. Bei diesem Small-Talk sollte bereits darauf geachtet werden, welche Themen besser nicht anzusprechen sind und welche Meinungen der Projektmanager in Hinblick auf eine erfolgreiche Kooperation besser für sich behält.²⁹

2.1.2 Para-verbale Kommunikation

Nicht immer lässt sich die Bedeutung eines Wortes aus der reinen Übersetzung erschließen, denn häufig kommt es zu Doppeldeutigkeiten und unterschiedlichen Interpretationen im kulturellen Kontext.³⁰ Dann setzt die para-verbale Kommunikation ein.

Es muss erwähnt werden, dass Tonalität, Lautstärke und Sprechpausen einen wesentlichen Einfluss auf die Interpretation der Kommunikation haben. In einigen Kulturen ist es üblich, dem Gegenüber ins Wort zu fallen, um Interesse zu bekunden. In anderen Kulturen wird dies sofort als Unhöflichkeit angesehen.³¹ Mit diesen Aspekten sollte sich der internationale Projektmanager vertraut machen, um bei einer längeren Entsendungsdauer erfolgreiches Auftreten zu ermöglichen.³²

²⁷ Vgl. Rothlauf 2012, 200

²⁸ Nach Hofstede und Hofstede 2005, 74 bedeutet kollektivistisch, dass innerhalb einer Gesellschaft die Interessen einer Gruppe über denen einer Einzelperson überwiegen. Kollektivistisch geprägte Kulturen haben deshalb ein ausgeprägtes „Wir-Gefühl“. Das Gegenstück zum Kollektivismus wird als Individualismus bezeichnet, beide sind Ausprägungen einer, von Hofstede definierten Kulturdimension.

²⁹ Vgl. Cronenbroeck 2004, 188

³⁰ Vgl. Rothlauf 2012, 211

³¹ Vgl. Wagenhals 2004a, 81 f.

³² Vgl. Rothlauf 2012, 213

2.1.3 Non-verbale Kommunikation

Neben den beiden zuvor angesprochenen Kommunikationsformen gibt es noch die Non-verbale, also „gesprächslose“ Kommunikation. Formen non-verbaler Kommunikation sind zum Beispiel Zeit-, Raum-, Vertrags- oder Körpersprache, die sich u.a. im Zeitempfinden, Mimik und Gestik, Blickkontakt, Etikette, Symbolen, Vereinbarungen, Geschenken oder räumlicher Distanz zeigen. Diese verborgenen und oftmals unwillkürlich ausgesendeten Signale gewinnen im interkulturellen Umgang immer mehr an Bedeutung, da sie sich noch stärker am kulturellen Kontext und Konventionen orientieren.³³ Ihre Interpretation erweist sich häufig noch um einiges komplizierter, da non-verbale Kommunikationsweisen Inhalte übermitteln, die dem Gegenüber aus seiner eigenen Kultur schlichtweg nicht bekannt sind.³⁴

Wer erfolgreich und ohne Konflikte mit dem fremdkulturellen Partner kooperieren möchte, sollte versuchen, stets abzugleichen, ob die Aussage und das Verständnis innerhalb einer Kommunikation zur Deckungsgleichheit führen.³⁵ Das ist es, was die Kommunikation im interkulturellen Kontext professionalisiert, indem Konfliktpotenzial durch Verständnisprobleme abgebaut werden.

2.2 Teamarbeit in internationalen Projekten

Die erfolgreiche Durchführung eines internationalen Projektes entsteht durch die Zusammenarbeit von Menschen „*nicht durch die einfache Benutzung von Techniken, Methoden, Prozessen oder Werkzeugen.*“³⁶ Die Kooperation und der Zusammenhalt innerhalb einer Projektgruppe sind als die zentrale Aufgabe eines internationalen Teams anzusehen. Die besondere Herausforderung besteht allerdings darin, dass nicht alle Beteiligten die gleichen Grundüberzeugungen und Vorstellungen zur effektiven und effizienten Gruppenarbeit aufweisen.³⁷ Wie schon im Vorfeld häufig angesprochen, hat die Kultur einen wesentlichen Einfluss auf das Handeln der beteiligten Personen.³⁸ Nicht immer muss dies allerdings als negativer oder problematischer Aspekt aufgefasst werden. Denn durch die Vielfalt unterschiedlicher Kulturen sind auch Persönlichkeiten mit unterschiedlich ausgeprägten kreativen Ideen, Lösungsansätzen oder Standpunkten im Team vertreten³⁹, was „*aus einem internationalen Team ein*

³³ Vgl. Rothlauf 2012, 214

³⁴ Vgl. Wagenhals 2004a, 89

³⁵ Vgl. Wagenhals 2004a, 91

³⁶ Giesche 2010, 36 nach Dinsmore 2006, 245

³⁷ Vgl. Rothlauf 2012, 286

³⁸ Vgl. Giesche 2010, 36

³⁹ Vgl. Giesche 2010, 37

*Hochleistungsteam*⁴⁰ machen kann. Gleichmaßen können diese kulturell bedingten Handlungsweisen aber auch das Potenzial für Missverständnisse und Konflikte erhöhen. Der Mensch orientiert sich immer zunächst am eigenen kulturspezifischen Problemlösungsprozess, der für ihn als richtig und gültig erscheint.⁴¹ Dies muss aber noch lange nicht der Fall in einem fremden Umfeld sein. Um das Problem unterschiedlich kulturell geprägter Erwartungen zu umgehen, sollte eine Abkehr von der üblichen Praxis angestrebt werden, um eine neue, gemeinsame Ausgangsbasis für die Projektarbeit zu schaffen.⁴²

Teamentwicklung lautet der Erfolgsfaktor internationaler Projekte, den Schoper als *„den Prozess, in dem aus diesen von überall her zusammenkommenden Menschen ein effektiv zusammenarbeitendes Team geformt wird“*⁴³. Häufig wird dieser Prozess der Teamentwicklung als „sich im Zeitablauf selbst erledigend“ angesehen und ihm wird im Rahmen der Vorbereitung auf die interkulturelle Tätigkeit wenig Beachtung geschenkt.⁴⁴ Dass die frühzeitige Auseinandersetzung mit dem Teambildungsprozess und dessen Grundsatz *„learn to learn from each other“*⁴⁵ allerdings zum Erreichen des Projektziels notwendig sind, erkennen viele Projektverantwortlichen erst zu spät.⁴⁶

Zwei Herausforderungen, die in der Fachliteratur im Zusammenhang mit internationaler Teamarbeit kaum noch erwähnt werden, sind Sprachbarrieren und räumliche Distanzen in internationalen Projekten. Beide Problemfelder haben in der heutigen Zeit nicht mehr den Stellenwert wie noch vor einigen Jahrzehnten. Die Nutzung von Online-Kommunikation macht die Arbeit in virtuellen Teams problemlos möglich und vermindert auch die Reisetätigkeiten der Projektmanager. Via Videotelefonie können so, ohne großen organisatorischen Aufwand, Meetings abgehalten werden.

Zusammenfassend kann ergänzt werden, dass der Erfolg bei allen Arten von Projekten von der effektiven Kooperation und Kommunikation innerhalb des Teams abhängt. Die kulturelle Dimension der Teamarbeit bringt viele Herausforderungen mit sich, denn es müssen nicht nur traditionelle Aspekte berücksichtigt werden, sondern es muss vermehrt Wert auf Sprachen, Kulturen, Denk- und Verhaltensweisen u.a.m. gelegt werden. Die Arbeit in interkulturellen Teams hat einen entscheidenden Problemfaktor. Die Kulturunterschiede können häufig zu Kommunikationsproblemen, Misstrauen und einer geringen Zusammenarbeit führen.⁴⁷ Aber im Gegensatz dazu kann z. B. die Verfügbarkeit unterschiedlicher Perspektiven, Ansichtsweisen und Meinungen zur Verbesserung der Entscheidungsqualität Vorteile bringen. Häufig kommt es

⁴⁰ Schoper 2004a, 101

⁴¹ Vgl. Rothlauf 2012, 287

⁴² Vgl. Cronenbroeck 2004, 179

⁴³ Schoper 2004a, 101

⁴⁴ Vgl. Rothlauf 2012, 287 f.

⁴⁵ Rothlauf 2012, 290 nach Smith/Berg, 1997, 8

⁴⁶ Vgl. Rothlauf 2012, 290

⁴⁷ Vgl. Thomas 2011, 59

zu einer „kreativen Kettenreaktion“, bei dem die Idee des einen Teammitgliedes die Kreativität des nächsten anregt und somit ein innovativer Denkansatz entsteht.⁴⁸ Wichtig bei dieser Betrachtung ist, dass interkulturelle Teams ihr Potenzial nicht in Konflikten und Unstimmigkeiten verlieren, sondern effektiv miteinander arbeiten. Durch die frühzeitige Auseinandersetzung mit der fremden Kultur sowie dem Kommunikations- und Businessverhalten können schneller harmonische Beziehungen aufgebaut werden.⁴⁹

2.3 Personalmanagement in internationalen Projekten

Die im vorangegangenen Kapitel beleuchtete Teamentwicklung bedarf eines bedachten Personalmanagements sowie einer guten Personalführung. Im Rahmen europäischer Bildungsprojekte ist es üblich, dass multikulturelle Kleingruppen zur Arbeitsteilung gebildet werden. Deswegen passiert es häufig, dass ein Projektmitglied innerhalb dieser Gruppe zum Teamleiter wird und interkulturelle Führungsfähigkeiten beweisen muss. Auf nationaler Ebene ist außerdem immer eine Person für die Führung der Projektstätigkeiten und des nationalen Teams verantwortlich und muss somit ebenfalls als Teamleiter agieren. Wie bereits im Abschnitt 2.2. beschrieben, setzten sich internationale Teams immer aus Personen unterschiedlich kulturell geprägten Charakters und unterschiedlichen Ausgangsvoraussetzungen bezüglich Projekt- und Auslandserfahrung zusammen. Das fremdbestimmte Arbeitsumfeld wird von unterschiedlichen Denkmustern ebenso beeinflusst wie durch gegensätzliche Arbeits- und Lebensgewohnheiten. Die internationale Führung erfordert eine Rollen Anpassung in Form der Flexibilität der Mitarbeiterführung, die man aus dem Stammland vielleicht nicht gewohnt ist.⁵⁰ Die Aufgabe des Teamleiters besteht dahin, aus diesen Einzelpersonlichkeiten ein gut funktionierendes Team zu entwickeln. Wie schnell und qualitativ der Teamentwicklungsprozess dabei abläuft, hängt maßgeblich von der aktiven Förderung des Gruppenprozesses ab.⁵¹ Der Teamleiter muss motivieren können und zur Seite stehen, wenn es Hilfe bedarf. Gleichzeitig muss er aber auch fordern und Autorität ausstrahlen. Ein Teamleiter ist dann erfolgreich, wenn er es schafft, die Fähigkeiten und Stärken der einzelnen Teammitglieder mit deren Aufgaben im Projekt zu kombinieren. Eine Teamanalyse im Vorfeld kann hilfreich sein, um Chancen und Risiken der kulturellen Unterschiede aufzudecken.⁵²

⁴⁸ Vgl. Rothlauf 2012, 304 f. (Übersetzungen durch den Autor)

⁴⁹ Vgl. Rothlauf 2012, 307. (Übersetzungen durch den Autor)

⁵⁰ Vgl. Rothlauf 2012, 234

⁵¹ Schoper 2004b, 130

⁵² Vgl. Schoper 2004b, 163 f.

Das Verhalten einer Führungskraft zeigt sich in deren Führungsstil.⁵³ Dabei ist zu beachten, dass ein im Inland anerkannter und erfolgreicher Führungsstil keinesfalls im Gastland oder beim Umgang mit fremdkulturellen Personen auf Akzeptanz stoßen muss. Deshalb sollte sich der Projektmanager über den praktizierten Führungsstil im fremdkulturellen Umfeld informieren, denn *„jedes Land zeichnet sich durch einen bestimmten, lokalen Führungsansatz aus. So ist Führung in Frankreich mit Macht verbunden, in Schweden mit Gleichheit, in Großbritannien durch Systeme, in der Schweiz durch Konsens, in Deutschland durch Ordnung und in China durch Familie und Reichtum gekennzeichnet.“*⁵⁴

Mit einem partizipativen⁵⁵ Führungsstil ist man im Allgemeinen auf der sicheren Seite, er zeichnet sich nach Cronenboeck aus, durch eine hohe Beteiligung der Teammitglieder am Entscheidungsfindungsprozess, stark kollegiale Arbeitsformen, die Anwendung des Delegationsprinzips sowie Teamgeist und soziale Führungsfähigkeiten.⁵⁶

Der Projektmanager sollte sich aber zudem auch in den Merkmalen und Verhaltensweisen anderer Führungsstile zurechtfinden und diese gegebenenfalls anwenden können, um bei den unterschiedlichen Anspruchsgruppen akzeptiert zu werden.⁵⁷ Dies sollte allerdings so geschehen, dass er sich nicht zu offensichtlich vor seinen Teammitgliedern verstellen muss, denn dies generiert schnell Misstrauen und Unglaubwürdigkeit.⁵⁸

Zudem ist ein situativer⁵⁹ Führungsstil von Vorteil, der angemessen und flexibel auf bestimmte Situationen reagieren kann und unterschiedliche Personen auch unterschiedlich anspricht. Das hat vor allem einen kulturellen Hintergrund, da Menschen bestimmter Kulturkreise sehr schnell gekränkt sein können und andere einen härteren Umgangston gewohnt sind.

Eine Besonderheit der heutigen Zeit ist die Führung virtueller Teams aufgrund von räumlichen Distanzen der Mitglieder. Die größte Herausforderung erweist sich hier im Aufbau von persönlichen Kontakten und Vertrauen, denn Online-Kommunikation gilt eher als unpersönliche Alternative zum Kontakt vor Ort.⁶⁰ Außerdem ist es schwierig, während der gesamten Projektdauer die Kontrolle zu behalten, denn häufig treffen Informationen verzögert oder gar nicht ein.

Zusammenfassend muss sich der internationale Projektmanager auf Unstimmigkeiten und Missverständnisse einstellen, die durch kulturelle Prägung entstehen. Interna-

⁵³ Vgl. Cronenbroeck 2004, 182

⁵⁴ Schoper 2004b, 131 f.

⁵⁵ „unter Beteiligung der Betroffenen stattfindend“. Duden 2005-2010, 814

⁵⁶ Vgl. Cronenbroeck 2004, 183

⁵⁷ Vgl. Schoper 2004b, 132

⁵⁸ Vgl. Cronenbroeck 2004, 182f.

⁵⁹ „durch die jeweilige Situation bedingt“. Duden 2005-2010, 988

⁶⁰ Vgl. Schoper 2004b, 158 f.

tionale Führungskräfte müssen ihre Führungs- und Managementtechniken an kulturelle Unterschiede anpassen, um Anerkennung zu erhalten.⁶¹

2.4 Konfliktbewältigung in internationalen Projekten

Das internationale Konfliktmanagement geht einher mit den im vorhergehenden Kapitel beschriebenen Missverständnissen und Fehlinterpretationen in Kommunikation und Verhalten der Projektbeteiligten. Ein Konflikt entsteht, wenn zwei oder mehrere Menschen in einer Interaktion unterschiedliche Verständnisse eines Sachverhalts haben oder unterschiedliches Verhalten an den Tag legen, welche der Gesprächspartner nicht interpretieren kann. Diese gegensätzlichen Bewertungen der Aussagen oder Handlungen machen noch keinen Konflikt im eigentlichen Sinne aus, sie können diesen aber provozieren.⁶²

Konflikte verkörpern immer zwischenmenschliche Differenzen, geleitet von Emotionen. Durch diese emotionale Komponente kommen im internationalen Projektmanagement besonders Unterschiede durch Kultur und Mentalität zutage, die die Beziehung der Teammitglieder zueinander gefährden.⁶³ Konflikte sind in einigen Kulturen gefürchtet, weil nicht sicher ist, ob die Beziehungsebene nach einem bewältigten Konflikt wieder hergestellt werden kann.

Inhaltlich unterscheiden sich Konflikte im internationalen Kontext gar nicht so stark von denen im nationalen Rahmen. Häufig sind Ziele, Zuständigkeiten, Machtsprüche oder Verfahren und Methoden potenzielle Konfliktthemen.⁶⁴ Die Besonderheit im internationalen Projektmanagement zeigt sich allerdings darin, dass Menschen aus unterschiedlichen Kulturen aufeinander treffen, die sich im Projektalltag anders verhalten, als man es aus der Heimatkultur gewohnt ist. Deshalb ist es für den Projektmanager auch schwierig zu erkennen, wann sich ein Teammitglied unverstanden fühlt bzw. dessen Unmut zu verstehen.⁶⁵ Kommen dann noch emotionale Komponenten wie Wut, Ärger, Zorn, Panik, Hass, Empörung, Verachtung u.v.a.m. hinzu, ist ein Konflikt vorprogrammiert.⁶⁶

Jeder international tätige Projektmanager hat sich bereits im Vorfeld auf nationaler Ebene mit Konflikten, deren Früherkennung und Bewältigung, auseinandergesetzt. Dabei hat er sich, ausgehend von den kulturbestimmten Werten, bestimmte Lösungsmodelle aufgebaut und erfolgreich angewendet. Im internationalen Kontext kommt nun aber hinzu, dass man auf Menschen trifft, die mit Konflikten, abhängig von deren kul-

⁶¹ Vgl. Rothlauf 2012, 265 f.

⁶² Vgl. Wagenhals 2004b, 187 f.

⁶³ Vgl. Cronenbroeck 2004, 203

⁶⁴ Vgl. Wagenhals 2004b, 189

⁶⁵ Vgl. Wagenhals 2004b, 189 f.

⁶⁶ Vgl. Cronenbroeck 2004, 204

turbestimmten Werten, anders umgehen und die bisherigen Modelle eventuell nicht akzeptieren.⁶⁷ Generell sollten alle Auffälligkeiten, die den reibungslosen Ablauf der Projektstätigkeit stören, auf deren Konfliktpotenzial überprüft werden, um gegebenenfalls schnell eingreifen und eine Lösung erarbeiten zu können.⁶⁸

Für die Konfliktlösung bieten sich in internationalen Projekten konstruktive Methoden wie beispielsweise Kompromisse an.⁶⁹ Wichtig ist, dass der Konflikt immer aus mehreren kulturellen Perspektiven analysiert wird. Nach Findung und Implementierung der Lösung muss eine stetige Konfliktkontrolle durchgeführt werden, um den weiteren erfolgreichen Fortgang des Projektes garantieren zu können.⁷⁰ Da die interkulturelle Konfliktlösung viele Hindernisse mit sich bringt, ist es besser, präventive Maßnahmen zu ergreifen, also konfliktvermeidende Kommunikation und Verhaltensweisen anzuwenden, um Konflikte nicht erst entstehen zu lassen.⁷¹

2.5 Entscheidungsfindung in internationalen Projekten

Eine allgemeine Aufgabe eines Projektmanagers ist es, spontane und gute Entscheidungen zu treffen, die für die Erreichung der Projektziele von Interesse sind und für deren zeitnahe Umsetzung zu sorgen. Aber auch hier liegt die Herausforderung eines international ausgerichteten Projektes in den unterschiedlichen kulturellen Sichtweisen der Teammitglieder über Entscheidungsnotwendigkeiten, Probleme, Alternativen sowie den Entscheidungsprozess selbst. Das erfordert die Suche nach Hinweisen, welche Einflüsse bestimmte Entscheidungen auf das Umfeld, das Verhalten, die Familie der Teammitglieder haben können.⁷² Im nationalen Kontext lassen sich Projektmanager oft dazu verleiten, Entscheidungen nach Emotion und Intuition zu fällen. Dieser Aspekt sollte im internationalen Projekt jedoch durch Rationalität ersetzt werden.

Auch beim Entscheidungsfindungsprozess innerhalb eines interkulturell zusammengestellten Teams sollten zu Beginn die Unterschiede in den Herangehensweisen analysiert werden und sich auf ein gemeinsames kultur- und persönlichkeitsgerechtes Vorgehen festgelegt werden. Durch die Einbeziehung der Entscheidungsträger in die Entscheidung und somit die Bildung eines Mehrheitsprinzips erlangt der Projektverantwortliche mehr Vertrauen und Zustimmung von seinen Teammitgliedern.⁷³

⁶⁷ Vgl. Wagenhals 2004b, 189

⁶⁸ Vgl. Cronenbroeck 2004, 210

⁶⁹ Vgl. Cronenbroeck 2004, 211

⁷⁰ Vgl. Wagenhals 2004b, 210

⁷¹ Vgl. Cronenbroeck 2004, 222

⁷² Vgl. Fitzsimons 2004, 167

⁷³ Vgl. Fitzsimons 2004, 169 ff.

2.6 Risikomanagement in internationalen Projekten

Risikomanagement ermöglicht es, „Gefahren, die den Projektablauf und Projekterfolg gefährden könnten, frühzeitig zu erkennen und gegenzusteuern.“⁷⁴ Außerdem muss sich das Risikomanagement an die kulturellen Gegebenheiten des Projektes anpassen, um zum Gesamterfolg beitragen zu können.

Jeder Mensch entwickelt im Laufe seines Lebens eine eigene Risikokultur, d.h. einen Umgang mit und zur Bewältigung von Risiken. Diese Risikokultur ist vor allem abhängig von der Rolle im Projekt, der Persönlichkeit und der kulturellen Herkunft. Ein internationales Projektteam setzt sich nun also aus einer Vielzahl solcher individueller Risikokulturen zusammen und es bedarf der Analyse dieser unterschiedlichen Herangehensweisen, um ein für das Projekt erfolgsförderndes Risikomanagement aufzubauen, in dem die kulturellen Differenzen berücksichtigt und ausgeglichen werden können. Wichtigster Faktor eines erfolgreichen und kontinuierlichen Risikomanagements ist die transparente Kommunikation identifizierter Risiken von den Teammitgliedern an den Verantwortlichen heran, aber auch umgekehrt. Effektiver ist es allerdings, wenn ein unabhängiger Risikomanager eingesetzt wird, der keine andere Position im Projekt einnimmt. Dieser sichert eine wesentliche neutrale und objektive Risikokontrolle und sollte sich durch die Fähigkeit auszeichnen, Risiken schnell erkennen und benennen zu können.⁷⁵

2.7 Zusammenfassung Anforderungen an internationale Projektmanager

Dieser Abschnitt dient als Zusammenfassung der Anforderungen, die das internationale Projektmanagement den Projektmanagern abverlangt, um die komplexen Herausforderungen möglichst unkompliziert meistern zu können.

Welchen konkreten Ausbildungsgrad im Sinne einer beruflichen Ausbildung oder eines Hochschulstudiums ein international erfolgreicher Manager besitzen muss, kann nicht genau benannt werden. Wichtig ist jedoch, dass er eine überdurchschnittliche fachliche Qualifikation im Rahmen des Projektthemas aufweist⁷⁶ und idealerweise mehrjährige Erfahrung im nationalen Projektmanagement mitbringt, denn darauf baut der internationale Einsatz schließlich auf. Ohne Vorkenntnisse auf dem weit weniger komplexen Terrain des nationalen Projektmanagements wäre der Auslandsentsandte aufgrund der kulturellen Einflüsse im internationalen Kontext vermutlich überfordert.

⁷⁴ Reckert 2004, 265

⁷⁵ Vgl. Reckert 2004, 265 ff.

⁷⁶ Vgl. Dülfer 1996, 463

Ein internationaler Projektmanager sollte sich nach Dülfer durch folgende Managementqualifikationen auszeichnen⁷⁷:

- Team- und Kooperationsfähigkeit
- Probleme frühzeitig erkennen, Lösungen abwägen, für klare Entscheidungen Verantwortung übernehmen und schließlich die Umsetzung gewährleisten
- Transparente Kommunikation und Dokumentation von Konflikten, Problemen, Entscheidungen
- Entwickeln eines anerkannten Managementstils
- Kreativität und Spontanität beim Auftreten unerwarteter Situationen
- Vertrauensaufbau und die Motivationsfähigkeit der Teammitglieder für ein gemeinsames Ziel

Die wichtigste Handlung im internationalen Projektgeschäft ist die Kommunikation mit Fremdsprachlern und fremdkulturell geprägten Personen. Die Basis für die erfolgreiche Kommunikation untereinander ist die „Offenheit für Fremdes“, d.h. die Fähigkeit, die subjektiven Einstellungen der eigenen Umwelt hinter sich zu lassen und offen für die Kultur anderer zu sein. Der nächste Schritt besteht darauf aufbauend darin, die fremden Verhaltensweisen nicht nur zu erkennen, sondern auch zu akzeptieren und zu tolerieren. Es ist gewiss nicht immer einfach, unbekannte Verhaltensweisen so hinzunehmen, doch gerade das bringt dem Auslandsmanager Respekt von seinen Mitarbeitern entgegen und garantiert eine erfolgreiche Kommunikation.⁷⁸ Während Dülfer dabei von passiver kultureller Anpassung spricht⁷⁹, kann man als Steigerungsform dieser reinen Toleranz auch aktive Verhaltensanpassung entwickeln.

Dies beginnt bei der Geschäftssprache. Sie sollte stets von allen Teammitgliedern gesprochen und verstanden werden. Bei Projekten mit eher kurzer Aufenthaltsdauer macht es wenig Sinn, sich die „Silent Language“ einer Kultur, also die Adaption von Begrüßungsritualen, Normen und Verhaltensweisen anzueignen. Es reicht oft schon aus, einfache Verhaltensanpassungen vorzunehmen, wie die Verwendung bestimmter Anreden und Titel, Etikette zu Tisch oder in Besprechungen bzw. sich auf den Aufbau von Beziehungsebenen einzulassen.⁸⁰

Die folgenden persönlichen Qualifikationserfordernisse sollte ein internationaler Projektmanager nach Dülfer mitbringen⁸¹:

⁷⁷ Vgl. Dülfer 1996, 464 f.

⁷⁸ Vgl. Dülfer 1996, 473 f.

⁷⁹ Vgl. Dülfer 1996, 474

⁸⁰ Vgl. Dülfer 1996, 475 f.

⁸¹ Vgl. Dülfer 1996, 472 ff.

- Bereitschaft zur Kooperation mit anderen Mitarbeitern, Respekt für die Ideen anderer
- Offenheit für fremde Kulturen, Reiselust
- Akzeptanz und Adaption ungewöhnlicher Verhaltensweisen (aus Einstellungen zu Zeit, Arbeit, Terminen o.ä.)
- hauptsächlich bei längeren Einsätzen eine ausgeprägte physische und psychische Belastbarkeit
- Motivation für die ihm übertragenen Aufgaben

2.8 Auswertung: Herausforderungen internationaler Projekte

Mit Hilfe der Auswertung der Umfrageergebnisse soll nun analysiert werden, ob die in der Literatur am häufigsten genannten Herausforderungen internationaler Projekte auch mit den praktischen Erfahrungen der 62 international tätigen Projektmanager übereinstimmen.

Im dritten Abschnitt des Fragebogens sollten die Befragten die für sie größten Herausforderungen bestimmter Situationen im internationalen Projektgeschäft bewerten. Wie bereits erwähnt, sind die Befragten allesamt im internationalen Projektmanagement des Bildungsbereiches tätig. Sie sollten die Fragen demnach aus ihren eigenen Erfahrungen heraus beantworten, sodass deren durchschnittliche Bewertung der größten Herausforderungen gleichermaßen potenzielle Konfliktfelder für die Praxis in europäischen Bildungsprojekten darstellen. Die folgende Tabelle zeigt die größten und geringsten Herausforderungen aus elf Gebieten des internationalen Projektmanagements.⁸²

Tabelle 3: Herausforderungen an internationale Projektmanager⁸³

Größte Herausforderung	Geringste Herausforderung
Auslandstätigkeit allgemein	
Unterschiedliche Managementstile	Geografische/klimatische Bedingungen
Internationale Projektstätigkeit	
Stresstoleranz	Offenheit für fremde Kulturen
Interkulturelle Teamarbeit	
Bildung persönlicher Beziehungen	Offenheit für kulturelle Charaktere

⁸² Die vollständige Auswertung des Befragungsteils befindet sich im Anhang 2A.

⁸³ Eigene Daten anhand der Umfrageergebnisse

Interkulturelle Verhandlungen	
Kulturelle/rechtliche Unterschiede	Beachtung unterschiedlicher Anspruchsgruppen
Interkulturelle Kommunikation	
Vielfalt unterschiedlicher Kommunikationsstile	Interpretation und Nutzung non-verbalen Sprache
Interkulturelles Konfliktmanagement	
Frühzeitige Konflikterkennung	Unterschiedlicher Umgang mit Konflikten
Interkulturelle Entscheidungsfindung	
Risiko-Nutzen-Abgleich	Transparenz der Entscheidung
Interkulturelles Risikomanagement	
Frühzeitige Risikoerkennung	Kulturelle Differenzen in der Risikowahrnehmung
Interkulturelle Zeitplanung	
Unterschiedliche Einstellungen zur Zeit	Zeiteinplanung für soziale Kontakte
Umgang mit fremden Kulturen	
Prävention von Problemen durch kulturelle Differenzen	Offenheit für fremde Kulturen
Planen und Organisieren von interkulturellen Meetings	
Einbeziehung aller Partner	Transparente Dokumentation

Aus der Tabelle lässt sich erkennen, dass acht der größten Herausforderungen aus kulturellen Einflüssen stammen, die anderen drei (Einbeziehung aller Partner, Bildung persönlicher Beziehungen und Stresstoleranz) haben keinen kulturellen Hintergrund und wären den Managern auch im nationalen Kontext begegnet. Sie werden deshalb bei der näheren Betrachtung der größten interkulturellen Herausforderungen außer Acht gelassen.

Es fällt positiv auf, dass auf der Seite der geringsten Herausforderungen häufig Fakten über die Offenheit für fremde Kulturen und Charaktere sowie die Akzeptanz unterschiedlicher Verhaltensweisen aufgelistet sind. Diese potenziellen, anfänglichen Problemfelder können meist bereits im Rahmen eines kulturübergreifend informationsorientierten Trainings⁸⁴ abgebaut werden und sind die Basis für den erfolgreichen Umgang mit fremden Kulturen. Da diese Herausforderungen den praktisch tätigen Projektmanagern keine größeren Schwierigkeiten bereiten, ist ihr Konfliktpotenzial eher gering. Das ist besonders positiv zu werten, denn die offene Einstellung zu Fremdem und Unbekanntem ist die Voraussetzung für eine erfolgreiche internationale Projektstätigkeit.

⁸⁴ Siehe dazu Kapitel 4.2.1.

Die acht Kritikfelder, die auf Defizite in der kulturellen Schulung der international tätigen Projektmanager zurückzuführen sind, sollten unbedingt in die Vorbereitung auf eine Auslandstätigkeit, also beispielsweise in unternehmensorganisierten Trainings implementiert werden. Auch hier ist wieder darauf zu achten, dass eben diese „Problemfelder“ keinen Anspruch auf Vollständigkeit haben, aber aus der Stichprobe der befragten Projektmanager mehrheitlich als größte Herausforderungen bewertet wurden und damit Handlungsbedarf bei deren Schulung wecken. Im folgenden werden diese acht praktisch größten Herausforderungen noch einmal näher erläutert, die Reihenfolge ergibt sich durch die Priorisierung aus den Umfrageergebnissen.

1. Vielzahl unterschiedlicher Managementstile

Als Managementstil kann man die Art und Weise eines Managers verstehen, wie er seinen persönlichen Arbeitsalltag mit der vorherrschenden Unternehmenskultur verbindet.⁸⁵ Das heißt, in einen Managementstil fließen neben persönlichen, kulturell bedingten Einstellungen zu Zeit, Zuständigkeiten, Verantwortung u.v.a.m. auch die unternehmensspezifischen Verhaltensweisen ein. Genau deshalb finden sich im interkulturellen Umfeld auch eine große Menge an Managementstilen, die bei der Arbeit in einem Projektteam zusammengefügt werden müssen. Im Managementstil finden sich häufig Elemente des Führungsstils wieder, aber auch die Unternehmenshierarchie und Organisationsstruktur haben Einfluss auf den Managementstil. Die zentrale Frage dreht sich dabei immer darum, wer welche Aufgabe wie schnell und auf welche Art und Weise ausführt. Wenn nun beispielsweise ein deutscher Auslandsentsandter mit Weisungsbefugnis eine schnelle Entscheidung in einem Projekt generieren will, der fremdkulturelle Partner allerdings über mehrere Hierarchieebenen seinen obersten Vorgesetzten um Erlaubnis bitten muss, dann treffen kulturell divergierende Managementstile aufeinander. Häufig lauern hier regelrechte Konfliktherde, die ganze Projekte zum Scheitern bringen können.

Diese Herausforderung ist bei der Arbeit in europäischen Partnerschaftsprojekten besonders hoch, weil in ihnen häufig Partner aus bis zu zehn Nationen zusammenarbeiten und somit das Konfliktpotenzial durch unterschiedliches Management ein großes Ausmaß annimmt.

Der internationale Projektmanager kann sich im Vorfeld einen Überblick über mögliche vorherrschende Managementstile verschaffen. Dann wären die divergierenden Verhaltensweisen keine Überraschung mehr und er kann schnell und adäquat eine eigene, für das Projekt gültige Managementkultur implementieren.

⁸⁵ Vgl. Thommen und Achleitner 2009, 981

2. Vielzahl unterschiedlicher Kommunikationsstile

Die Besonderheiten zur Kommunikation in internationalen Projekten wurde im Kapitel 2.1. bereits ausführlich erläutert. Erstaunlicherweise haben die befragten Projektmanager im Durchschnitt die geringste Herausforderung bei der Kommunikation in internationalen Projekten mit „Verstehen und Verwenden non-verbaler Kommunikation“ beantwortet. Das bedeutet, dass die altbewährte Verständigung „mit Händen und Füßen“ doch weitaus weniger Probleme mit sich bringt, als die Literatur errahnen lässt. Es könnte allerdings auch daran liegen, dass alle Befragten aus Ländern der EU stammen und sich die Körpersprache innerhalb Europas nicht so stark unterscheidet.

Fest steht, dass es wie bei den Managementstilen auch eine große Anzahl an unterschiedlichen Kommunikationsstilen bei der internationalen Zusammenarbeit gibt. Diese zeichnen sich vor allem über die Menge des Gesagten aus, dadurch wie viel man von seinem Wissen preis gibt, ob man laut und emotionsgeladen oder leise und ruhig spricht und wie sich das jeweils auf das Gesagte auswirkt, ob man längere Sprechpausen hält und wenn ja, welche Bedeutung diese haben, ob man den Partner ausreden lässt oder ihm ins Wort fällt. Man könnte diese Auflistung noch um einige Faktoren weiter führen. Auffällig ist jedoch, dass es stets darum geht, was wirklich gesagt wird und wie es beim Gegenüber verstanden und aufgefasst wird. Natürlich steckt auch hinter diesem Phänomen die kulturelle Prägung jedes Einzelnen, die uns in der Art und Weise, wie wir kommunizieren, beeinflusst. Und auch hier kann bereits eine intensive Vorbereitung darauf, was einen internationalen Manager bei der Zusammenarbeit mit fremdkulturellen Projektpartnern erwartet, helfen, die Herausforderung der unterschiedlichen Kommunikationsstile abzuschwächen.

3. Prävention von Problemen durch kulturelle Differenzen

Dass kulturelle Differenzen besondere Herausforderungen an international tätige Manager darstellen, ist auf den zurückliegenden Seiten mehr als ausführlich herausgearbeitet worden. Die Tatsache, dass die Befragten die Prävention dieser kulturellen Problemfelder außerdem als eine der größten Herausforderungen in ihrem Tagesgeschäft ansehen, bestätigt diesen Fakt noch einmal. Die internationalen Manager wissen also sehr wohl, dass es eine Vielzahl potenzieller Problemfelder bedingt durch Interkulturalität gibt, ihnen fehlen aber Hinweise und Handlungsempfehlungen zur Prävention dieser Problemfelder. Doch dies lässt sich nicht so einfach in die interkulturelle Vorbereitung implementieren, denn es können kaum alle möglichen Szenarien potenzieller kultureller Risiken aufbereitet werden. Die Kunst der Prävention liegt hier wohl eher in der schnellen Reaktion, aus Problemen keine Konflikte oder Krisen entstehen zu lassen. Ein außerordentliches Konflikt- und Risikomanagement kann dem Manager helfen, schnell auf erste Anzeichen von Unstimmigkeiten zu reagieren und diese kritisch zu hinterfragen.

4. Risiko- und Konfliktmanagement, Entscheidungsfindung

Die drei identifizierten Herausforderungen der frühzeitigen Risiko- und Konflikterkennung sowie der transparenten Übermittlung von Entscheidungsprozessen möchte ich hier gemeinsam beleuchten. Sie wurden bereits in den literaturbetrachtenden Kapiteln ausführlich erläutert und ihre Nennung unter den größten Herausforderungen in der Umfrage zur beruflichen Praxis beweist nur noch einmal mehr ihre erhöhte Komplexität und Reichweite für das internationale Projektgeschehen. Die aufeinanderfolgende Priorisierung der drei Problemfelder bei der Auswertung der größten Herausforderungen macht deutlich, dass sie in engen Zusammenhang zueinander stehen. Die Entwicklung eines umfassenden und spontan einsetzbaren Konflikt- sowie Risikomanagementprozesses sind unabdingbar für die internationale Geschäftstätigkeit, die von sich aus schon anfälliger für potenzielle Problemfelder ist. Einen großen Anteil am erfolgreichen und unkomplizierten Umgang mit diesen stellt allerdings die Erfahrung aus nationalen Projekten dar. Auch wenn bereits mehrfach erläutert wurde, dass nationale Handlungsweisen nicht auf den internationalen Kontext übertragbar sind, so stellen sie doch die Grundlage für diese dar. Sie helfen dem Manager, den Prozess nur um die interkulturelle Kompetente erweitern zu müssen, anstatt ein völlig neu ausgelegtes Konflikt- und Risikomanagement zu entwickeln. Genauso verhält es sich mit der transparenten Entscheidungsfindung, die bekanntlich hohes Konflikt- und Risikopotenzial mit sich bringt und daher ungeteilter Aufmerksamkeit bedarf. Im konkreten Fall wurden die Vielzahl unterschiedlicher Konflikt-Charaktere, die transparente Entscheidungsfindung und die kulturell bedingte Risikowahrnehmung als besonders große Herausforderung bewertet.

5. Vielzahl kultureller / rechtlicher / politischer Unterschiede

Kultur achtet nicht auf Ländergrenzen, Gesetze und Politik allerdings. Deswegen kann es im internationalen Projektmanagement immer wieder zu Verzögerungen kommen, wenn politisch-rechtliche Tatbestände nicht berücksichtigt wurden, weil man sie beispielsweise aus dem nationalen Kontext heraus gar nicht oder nicht in dieser Art und Weise kennt.

Gerade politische Faktoren und vorherrschende politische Strömungen können von der gesamten Projektpartnerschaft selten beeinflusst oder beherrscht werden. Die vorzeitige Beschäftigung mit der nationalen Politik und die Integration von potenziellen Konfliktfeldern in die Risikoanalyse können jedoch hilfreich für eine schnelle Reaktion sein und den Schaden begrenzen.⁸⁶

In internationalen Projekten gehören Gesetze, Verordnungen, Gerichtsurteile, Verträge u.a.m. zu den unbeeinflussbaren Rahmenbedingungen der wirtschaftlichen Zusammenarbeit. Der internationale Projektmanager muss und kann nicht im Detail auf

⁸⁶ Vgl. Cronenbroeck 2004, 143 f.

die Kenntnis der Rechtssysteme aller möglichen Partnerstaaten geschult werden. Umso größere Bedeutung bekommt die Kooperation zwischen den Projektmitgliedern, denn jeder internationale Manager sollte sich in seinem nationalen Rechtsrahmen auskennen und sofort alarmieren, wenn es zu Zusammenstößen mit dem Gesetz kommen kann.⁸⁷

6. Unterschiedliche Einstellungen zur Zeit

Die Einstellung zur Zeit jedes Projektmitgliedes hat starken Einfluss auf das tägliche Projektgeschehen. Es werden beim Zeitverständnis einmal lineare, monochrome und zyklische, polychrome Kulturen unterschieden.

Lineares Zeitbewusstsein bedeutet, zielorientiert zu arbeiten, denn man ist der Auffassung, dass die Zeit vergeht und nicht wiederkehrt. Sie gilt deshalb als ein kostbares Gut. Diese monochromen Kulturen sind davon geprägt, dass sie stets eine Aufgabe nach der anderen erledigen, Pünktlichkeit und die Einhaltung von Terminen spielen ebenfalls eine übergeordnete Rolle.⁸⁸

Zyklisches Zeitverständnis bedeutet dem Namen nach, dass der Arbeitsrhythmus durch wiederkehrende zeitliche Zyklen bestimmt wird. Deshalb werden nach diesem Zeitverständnis Wartezeiten und Zeiteinbußen problemlos hingenommen, man kann die Aufgaben schließlich ebenso gut im nächsten Zyklus abarbeiten.⁸⁹ Diese polychromen Kulturen sind in ihrer Zeiteinteilung eher flexibel, Pünktlichkeit spielt keine übergeordnete Rolle, Zeit wird nicht als vergänglich angesehen.⁹⁰

Es wird deutlich, worin die besondere Herausforderung bei der Projektarbeit in interkulturellen Teams hinsichtlich der zeitlichen Planung besteht. Die Uhrzeit ist natürlich für alle die gleiche, aber das Verständnis dafür variiert in den unterschiedlichen Kulturen.

Die hier behandelten und als „praktisch größte Herausforderungen im internationalen Projektmanagement“ evaluierten Problemfelder werden also bei der interkulturellen Schulung der Projektmanager vermutlich nicht ausreichend besprochen. Die ausführlichen Abhandlungen zeigen aber, wie wichtig eine ausreichende Schulung in den betreffenden Gebieten wäre, um den reibungslosen Projektablauf nicht unnötig zu gefährden. All diese potenziellen Fettnäpfchen lassen sich durch die Anwendung interkultureller Kompetenz abschwächen.

Es stellt sich die Frage, was es eigentlich mit dieser Allround-Lösung der interkulturellen Kompetenz auf sich hat und welche Bedeutung ihr im internationalen Projektmanagement zugewiesen werden kann. Damit beschäftigt sich im Anschluss das dritte Kapitel dieser Arbeit.

⁸⁷ Vgl. Cronenbroeck 2004, 144 f.

⁸⁸ Vgl. Siedenbiedel 2008, 161 f.

⁸⁹ Vgl. Siedenbiedel 2008, 162

⁹⁰ Vgl. Cronenbroeck 2004, 131 f.

3 Interkulturelle Kompetenz

Die heutige Zeit ist geprägt von Internationalisierung und dem Wissensaustausch über Ländergrenzen hinweg. Sie bedingen die Arbeit in Projekten zum gegenseitigen Erfahrungsaustausch und der Nutzung von Synergieeffekten. Wer in dieser globalen Vernetzung erfolgreich agieren möchte, muss vorurteilsfrei und neugierig auf unbekannte Situationen zugehen, in dem er das eigene Verhalten nicht als selbstverständlich voraussetzt. Genau dahinter verbirgt sich der Ansatz für die Entwicklung interkultureller Kompetenz als Persönlichkeitseigenschaft. Was sich allerdings genauer hinter diesem Zusammenspiel von vielerlei Einzelfähigkeiten verbirgt und von welcher für diese Arbeit geltenden Definition ausgegangen wird, soll in diesem Kapitel erläutert werden.

3.1 Begriffsdefinition

Von interkultureller Kompetenz ist immer dann die Rede, wenn es sich um die Interaktion zwischen Personen, Gruppen oder Unternehmen aus unterschiedlichen kulturellen Umfeldern handelt.

Eine allgemein gültige Definition des Begriffes ist bis zum heutigen Standpunkt noch nicht wissenschaftlich festgehalten, es sollen aber zunächst die gebräuchlichsten und zum allgemeinen Verständnis beitragenden aufgelistet werden.

Rothlauf erläutert die Definition als Erweiterung des allgemein geltenden Kompetenzbegriffes. Interkulturelle Kompetenz kommt zur Anwendung,

„wenn bei der Zusammenarbeit mit Menschen aus fremden Kulturen deren spezifische Konzepte der Wahrnehmung, des Denkens, Fühlens und Handelns mit einbezogen werden und Niederschlag im eigenen fremdkulturellen Handlungsfeld finden.“⁹¹

Eine weitere Definition von Thomas et al. lautet:

„Interkulturelle Handlungskompetenz zeigt sich in der Fähigkeit, kulturelle Bedingungen und Einflussfaktoren [...] einmal bei sich selbst und zum anderen bei kulturell fremden Personen, zu erfassen, zu würdigen, zu respektieren und produktiv zu nutzen. Diese produktive Nutzung zeigt sich in einem wechselseitigen Verstehen und einer daran anschließenden Anpassung an

⁹¹ Rothlauf 2012, 162

*die jeweiligen kulturellen Gewohnheiten und Selbstverständlichkeiten des Partners [...].*⁹²

Von dieser Definition Thomas' soll im Folgenden der Arbeit bei der Behandlung interkultureller Handlungskompetenz ausgegangen werden.

Zum Grundgedanken von interkultureller Kompetenz gehört es, sich bewusst zu sein, dass die eigene Kultur und deren Handlungsweisen nicht universell auf andere Kulturen, Religionen oder Nationen anwendbar sind. Man muss sich im Klaren darüber sein, dass die eigene Kultur eine von vielen anderen ist und jeder Mensch individuell seinen kulturellen Einflüssen ausgesetzt ist.⁹³ Dies bedeutet natürlich auch, dass hierzulande anerkannte und erfolgreiche Handlungs- und Vorgehensweisen nicht automatisch in einem anderen kulturellen Umfeld Anklang finden.

Es sollte vermieden werden, interkulturelle Kompetenz allgemeingeltend als Zauberwort für den Erfolg internationaler Bildungsprojekte zu verstehen. Vielmehr zeigt sich interkulturelle Kompetenz als Gesamtrahmen der Integration interkultureller Teilkompetenzen.⁹⁴ Rothlauf schlüsselt interkulturelle Kompetenz in drei Bestandteile auf. Demnach besteht interkulturelle Kompetenz aus der interkulturellen Erweiterung des Zusammenwirkens von Fachkompetenz, Methodenkompetenz und sozialer Kompetenz. National entwickelte oder angeeignete Kompetenzen unterscheiden sich häufig von denen, die im internationalen Kontext von Bedeutung sind.⁹⁵

Bolten gliedert außerdem die individuelle Kompetenz bzw. Selbstkompetenz aus, die im Zusammenspiel mit den drei vorher genannten die interkulturelle Handlungskompetenz komplettiert.⁹⁶ Es wird deutlich, dass interkulturelle Kompetenz nicht losgelöst als eigenständige Kompetenz zu betrachten ist, sondern sich aus dem Zusammenwirken der vier genannten Teilkompetenzen im fremdkulturellen Rahmen zusammensetzt.⁹⁷ Diese Vierteilung zur Kategorisierung von Kompetenzen eines Menschen stellt auch die Basis der Befragung zum Idealbild des internationalen Projektmanagers dar, welche später im Zuge der Entwicklung eines Kompetenzprofils ausgewertet wird. Im folgenden Schaubild ist die Zusammensetzung der interkulturellen Handlungskompetenz aus den interkulturell erweiterten Teilkompetenzen nach Bolten dargestellt.

⁹² Vgl. Thomas et. al 2006, 92 f.

⁹³ Vgl. Rothlauf 2012, 162

⁹⁴ Vgl. Bolten 2006, 44

⁹⁵ Vgl. Rothlauf, 2012, 163

⁹⁶ Vgl. Bolten 2007, 86

⁹⁷ Vgl. Bolten 2006, 66

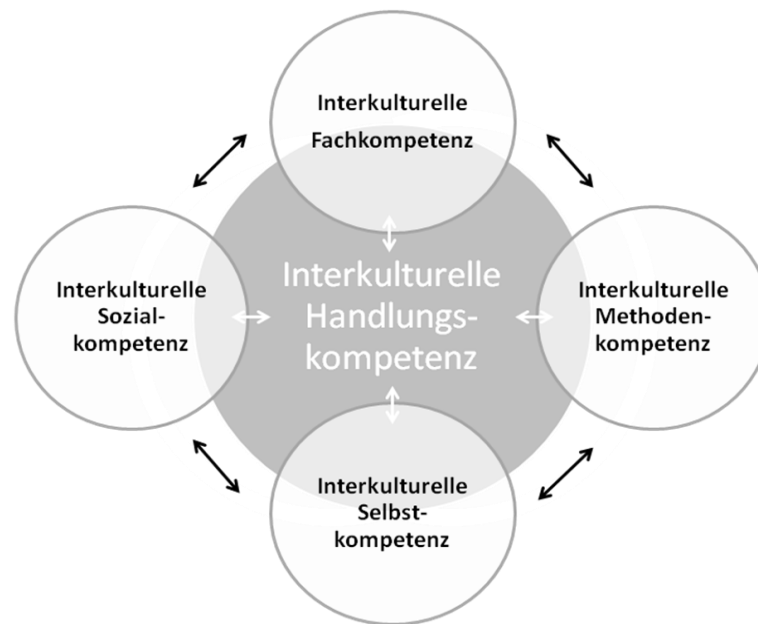


Abbildung 1: Komponenten interkultureller Handlungskompetenz⁹⁸

Diese Aufteilung interkultureller Kompetenz in ihre Teilkompetenzen ist wichtig und richtig, wenn man sich verdeutlicht, dass die häufigsten Problemfelder in internationalen Projekten nie aus Defiziten eines einzelnen, abgrenzbaren Bereiches entstehen. Ein anschauliches Beispiel hierzu erläutert Bolten bei der Betrachtung von interkultureller Teamfähigkeit. Diese setzt sich aus fachlichen, sozialen, methodischen und individuellen Kompetenzen zusammen. Im genauen Beispiel muss eine Führungskraft Entscheidungsprozesse (fachlich) mittels Empathie und Einfühlungsvermögen (individuell) so kommunizieren (sozial), dass er dafür die Akzeptanz der Teammitglieder (methodisch) erhält. Helfen können ihm hierbei fremdsprachliches Geschick, Führungsfähigkeiten und Empathie sowie kulturelles Fachwissen. Jede Fähigkeit alleine macht allerdings noch keinen erfolgreichen interkulturellen Projektmanager aus.⁹⁹

3.2 Bedeutung interkultureller Handlungskompetenz

Globalisierung stellt international tätiges Personal vor neue Herausforderungen, indem sie auf globalem Terrain miteinander kooperieren und agieren müssen. Mit dieser internationalen Tätigkeit und grenzüberschreitender Zusammenarbeit in Projekten entstehen besondere Qualifikationserfordernisse an die ausführenden Projektmanager sowie neue Ansätze und Formen für die Entwicklung multikulturell zusammenarbeitender Teams und stellt somit die betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen vor neue Herausforderungen. Außerdem treffen auf internationaler Ebene Projektmanager mit

⁹⁸ In Anlehnung an Bolten 2007, 86

⁹⁹ Vgl. Bolten 2006, 66

eigenen Kulturen, Werten, Verhaltensweisen und Erwartungen aufeinander, die deren Handeln und Interaktion mit anderen beeinflusst. Diese kulturabhängigen Hintergründe des Partners zu akzeptieren und zu verstehen, macht den wirtschaftlichen Erfolg einer Projektkooperation aus. Eine gute und gründliche Vorbereitung auf diese internationale Ausrichtung der Projektstätigkeit ist deshalb unabdingbar. Die kognitive Wissensaneignung hilft zwar, um sich einen ersten Überblick über die fremde Kultur zu verschaffen. Weitaus bedeutender ist allerdings das Erfahren interkulturellen Lernens zur Entwicklung neuer Kompetenzen im Umgang mit anderen.¹⁰⁰

Die Schlüsselkompetenz, die international tätigen Projektmanagern zum Projekterfolg verhilft und damit all die beschriebenen Herausforderungen im internationalen Projektmanagement bewältigt, ist die Entwicklung interkultureller Handlungskompetenz. Interkulturelle Kompetenz als Zusammenspiel fachlicher, methodischer, sozialer und individueller Einzelkompetenzen hilft dem international Tätigen dabei, sich an die fremde Umgebung und Kultur anpassen zu können und entwickelt die Fähigkeit, interkulturelle Kommunikation zu verbessern. Schließlich wird von der Annahme ausgegangen, dass sozial-kommunikative Fähigkeiten beim Umgang mit Mitgliedern fremder Kulturen als Voraussetzung für den Wissens- und Technologietransfer dienen¹⁰¹ und damit den allgemeinen Projekterfolg in Bildungsprojekten voranbringen. Außerdem schafft es interkulturelle Kompetenz, sich auf Unbekanntes, Ungewohntes einzulassen und eine Sicherheit im Umgang mit Missverständnissen und Widersprüchen zu entwickeln.

Diese Schlüsselqualifikation „interkulturelle Kompetenz“ ist erlernbar. Sie kann allerdings nicht allein durch Erfahrungen vor Ort erlernt werden, sondern man sollte die Unterstützung durch interkulturell ausgelegte Trainings und Beratungen annehmen.¹⁰² Im vierten Kapitel werden Möglichkeiten solcher interkultureller Trainings und deren Wirkung erläutert.

3.3 Auswertung: Wissensstand zur interkulturellen Kompetenz

Auch hier soll sich ein praktischer Teil anschließen. Dieser ist wichtig, um den Wissensstand der befragten Projektmanager zur Wirkungsweise interkulturellen Kompetenz abzugleichen. Im vorletzten Abschnitt der Befragung konnten die Befragten ihr Wissen zur interkulturellen Kompetenz unter Beweis stellen. Insgesamt 13 Aussagen zur Wirkungsweise interkultureller Kompetenz waren aufgelistet und sollten über die Zustimmung der Teilnehmer zu den Aussagen kategorisiert werden. Die Auswahlmöglichkeiten hießen „1 = stimme zu“, „2 = stimme eher zu“, „3 = stimme eher nicht zu“, „4

¹⁰⁰ Vgl. Hecht-El Minshawi und Ring 2008, 10

¹⁰¹ Vgl. Hecht-El Minshawi und Ring 2008, 8

¹⁰² Vgl. Bolten 2007, 81

= stimme nicht zu“. Unter den 13 Aussagen waren vier „Falschaussagen“ eingebaut, das heißt Aussagen über Wirkungsweisen, die interkulturelle Kompetenz nicht in dem beschriebenen Ausmaß erfüllen kann. In der unten stehenden Tabelle sind eben jene Aussagen mit deren durchschnittlicher Bewertung aufgelistet, die Falschaussagen sind grau hinterlegt.

Tabelle 4: Bewertung des Wissensstandes zur interkulturellen Kompetenz¹⁰³

Aussage zur interkulturellen Kompetenz	durchschnittliche Zustimmung
International project management is more complex than in national context.	1,387
International projects require more qualifications than national projects.	1,645
Intercultural competence is the essential task to bring international projects to success.	1,952
Intercultural Competence beats all other competences and is the only one needed in international projects.	3,183
Intercultural competence qualifies managers to prevent problems/conflicts caused by cultural differences in behavior and thinking.	1,839
Intercultural trained project managers would not have any discrepancies with foreign staff.	2,645
Intercultural competence empowers to be open for other cultures and adapt cultural behaviour.	1,435
Intercultural competence facilitates the interaction between people affected by cultural differences.	1,548
Intercultural Competence is trainable just by reading special literature before the travel.	2,645
Intercultural training of international project managers could save time & money by preventing misunderstandings and conflicts.	1,871
An international manager should always be 100 % trained in intercultural competence before going abroad.	2,484
Intercultural Competence is important for the personal orientation in unknown environments as well.	1,871
Projects without intercultural trained staff are more fragile to collapse.	2,129

Erfreulicherweise lässt sich feststellen, dass die Befragten bei deren durchschnittlicher Zustimmung die Falschaussagen identifizieren konnten. Dies ist ein Beweis dafür, dass sie interkulturell geschult sind und wissen, was interkulturelle Kompetenz ist bzw. wozu sie beitragen kann, aber auch, was nicht im Entscheidungsrahmen interkultureller Kompetenz liegt.

In einer weiteren Frage wollte ich wissen, welchen „IC-Score“ von 1 (keine interkulturelle Kompetenz) bis 6 (perfekt ausgeprägte interkulturelle Kompetenz) sich die Befragten

¹⁰³ Eigene Daten anhand der Umfrageergebnisse

selbst geben würden. Interessant ist es nun zu erfahren, ob jene, mit einer hohen Bewertung der eigenen interkulturellen Kompetenz, die Falschaussagen besser identifizieren konnten als jene Befragten, mit einer geringeren Selbsteinschätzung. Die unten stehende Tabelle zeigt die durchschnittliche Bewertung der Falschaussagen all jener Befragten, die sich selbst einen „IC-Score“ von 5 oder 6 gegeben. Die Falschaussage gilt als identifiziert, wenn sie mit „stimme nicht zu“ (4) bewertet wurde.

Tabelle 5: Durchschnittliche Bewertung der Falschaussagen der Befragten mit hohem IC-Score¹⁰⁴

Falschaussage	durchschnittliche Zustimmung
Intercultural Competence beats all other competences and is the only one needed in international projects.	3,19
Intercultural trained project managers would not have any discrepancies with foreign staff.	2,38
Intercultural Competence is trainable just by reading special literature before the travel.	2,62
An international manager should always be 100 % trained in intercultural competence before going abroad.	2,19

Im Durchschnitt wurden drei der vier Falschaussagen weniger gut identifiziert als im Durchschnitt aller Befragten. Das bedeutet für die Auswertung dieses Teilbereichs leider, dass jene Befragten sich zwar für sehr interkulturell geschult halten, es aber nicht in dieser Ausprägung sind. Denn einer der wichtigsten Ausgangspunkte für das Erlernen und Anwenden interkultureller Kompetenz ist das Wissen über diese Fragen. Es gehört zur Basis der Ausbildung eines international tätigen Managers, dass er weiß, was interkulturelle Kompetenz ist, welchen Nutzen sie für die Erfüllung des Projektziels bringt und wie man sie nutzbringend einsetzen kann. Ist der Manager dahingehend nicht ausreichend geschult, wird er leicht Schwierigkeiten bei der Entwicklung seiner eigenen Handlungskompetenz haben und diese nicht nützlich genug einsetzen können. Ohne diese Kenntnisse nützen ihm schließlich auch das Kompetenzprofil und die darin enthaltenen Handlungsempfehlungen nichts, weil er sie mit der Hoffnung einer ganz anderen Reichweite in die Tat umsetzen würde.

Interkulturelle Kompetenz ist erlernbar¹⁰⁵, haben wir erfahren. Dies kann zum Beispiel im Rahmen eines interkulturellen Trainings geschehen. Das folgende Kapitel gibt einen Überblick über die möglichen Trainingsmaßnahmen und deren Wirkung bei der interkulturellen Vorbereitung.

¹⁰⁴ Eigene Daten anhand der Umfrageergebnisse

¹⁰⁵ Vgl. Bolten 2007, 81

4 Interkulturelle Vorbereitung

Interkulturelles Verhalten als Erfolgsgarant für die internationale Projektstätigkeit ist nach Hofstede durch die drei Phasen „Aufmerksamkeit, Wissen und Fähigkeiten“ erlernbar.¹⁰⁶ Basis für das Erlernen interkulturellen Auftretens ist das Eingeständnis, dass jedes Individuum von seiner umgebenden Kultur geprägt ist und die eigene Kultur nicht die einzig bestehende ist.¹⁰⁷ Darauf folgend muss das „Wissen“ entwickelt werden, wie man mit Menschen anderer Kulturen erfolgreich interagieren kann, indem man sich im Sinne der Kulturzwiebel¹⁰⁸ mit deren „Symbolen, Helden, Ritualen und Werten“ beschäftigt. Und letztlich muss man auch bei sich selbst die Fähigkeit entwickeln, die unbekannten Verhaltensweisen zu akzeptieren und auf die Menschen anderer Kulturen einzugehen, indem man versucht, einige ihrer Kulturstandards selbst anzuwenden.¹⁰⁹

Interkulturelles Handeln, also die Fähigkeit, die interkulturellen Kompetenzen anzuwenden, und interkulturelles Lernen, also das Durchlaufen der vorher beschriebenen Phasen zur Entwicklung von Interkulturalität, bedingen sich gegenseitig. Beim interkulturellen Handeln zum Beispiel in einem internationalen Projekt fällt interkulturelles Lernen durch „Ausprobieren“ und Erfahrungen an und die im Projektalltag neu erlernten Fähigkeiten tragen wiederum zum erfolgreichen interkulturellen Handeln bei.¹¹⁰

Fremde Kulturen sind unbekannt, die in ihr praktizierten Handlungsweisen oftmals befremdend und unerklärlich. Es ist nahezu vorprogrammiert, dass man Fehltritte begeht oder Konflikte auslöst. Doch dem kann vorgebeugt werden, indem man sich schon im Vorfeld auf den Auslandseinsatz und die vorherrschende Kultur einstimmt. Im geeignetsten Falle ist diese kulturelle Vorbereitung betrieblich organisiert in Form von Weiterbildungsmaßnahmen.¹¹¹

Interkulturelle Vorbereitung bedeutet auch Offenheit für interkulturelles Lernen, *„die Fähigkeit und Bereitschaft fremde Kulturstandards in das eigene Wahrnehmungs-, Denk-, Bewertungs- und Handlungsmuster zu integrieren.“*¹¹² Wenn eine Person also bereit ist, sich dies in Bezug auf eine fremde Kultur anzueignen und anzuwenden, dann findet interkulturelles Lernen und damit interkulturelle Vorbereitung statt.¹¹³ Erst das frühzeitige Auseinandersetzen mit einer fremdartigen Kultur ermöglicht es, effektiv und erfolgreich im Ausland tätig zu sein.¹¹⁴ Deshalb ist es unerlässlich, Projektmanager oder alle, die im internationalen Rahmen tätig sind, vor deren Auslandseinsätzen kultu-

¹⁰⁶ Vgl. Hofstede und Hofstede 2005, 358 f.

¹⁰⁷ Vgl. Thomas 2011, 20

¹⁰⁸ Vgl. Hofstede und Hofstede 2005, 6 ff.

¹⁰⁹ Vgl. Hofstede und Hofstede 2005, 358 f.

¹¹⁰ Vgl. Jagenlauf 2006, 140

¹¹¹ Vgl. Götz und Blehner 2006, 33

¹¹² Giesche 2010, 87

¹¹³ Vgl. Giesche 2010, 87

¹¹⁴ Vgl. Rothlauf 2012, 336 nach Darlington 1996, 34

rell zu schulen. Interkulturelles Lernen als mehrstufiger und langwieriger Prozess kann durch bestimmte Persönlichkeitseigenschaften, wie Offenheit für Fremdes, Selbstsicherheit, Belastbarkeit, Perspektivenwechsel und Ambiguitätstoleranz¹¹⁵ gefördert werden. Einige Möglichkeiten der interkulturellen Vorbereitung zum Selbststudium oder als unternehmensspezifische Weiterbildungsmaßnahme sollen im Folgenden erläutert werden.

Interkulturelles Lernen lässt sich nicht konsequent durch „learning by doing“ im Einsatzland ohne Vorkenntnisse erleben, denn dann können bereits erste kulturell bedingte Probleme auftreten.¹¹⁶ Langfristige interkulturelle Vorbereitung ist die beste Methode, um diese Probleme nicht erst entstehen zu lassen, sondern sich sofort auf fremdkulturellem Terrain zurechtzufinden.

4.1 Ziele interkultureller Trainings

Das Hauptziel interkultureller Trainings ist die Entwicklung und Förderung interkultureller Kompetenz.¹¹⁷ Dies bedeutet, das Bewusstsein für fremde Kulturen und der Umgang mit kulturell andersartig geprägten Persönlichkeiten soll im Vordergrund stehen.¹¹⁸ Außerdem sollen die Teilnehmer lernen, selbst in einem fremdkulturell geprägten Umfeld zu interagieren und sich somit Methoden aneignen, um sich an die vorherrschenden Verhaltensmuster der Kultur anzupassen.¹¹⁹ Das heißt allerdings nicht, dass sich der Manager verbiegen lassen soll oder versuchen soll, eine bessere Kopie eines Ortsansässigen darzustellen, sondern vielmehr über kulturell bedingtes Handeln und Denken nachzudenken und das Zusammenwirken mit Menschen anderer Kulturen zu verbessern.¹²⁰

4.2 Arten interkultureller Trainings

Bolten unterscheidet unterschiedliche Trainingsmaßnahmen nach deren Aufwand und Umfang der Interaktion mit fremdkulturellen Personen einmal in informationsorientiertes (auch trainerorientiertes oder kognitives) Training und interaktionsorientiertes (auch

¹¹⁵ Vgl. Thomas 2011, 22

von ambigue, die Toleranz für „doppel- oder mehrdeutige“ Verhaltens-/Handlungsweisen, Duden 2005-2010, 194

¹¹⁶ Vgl. Giesche 2010, 88

¹¹⁷ Vgl. Giesche 2010, 89

¹¹⁸ Vgl. Rothlauf 2012, 336 f.

¹¹⁹ Götz und Bleher 2006, 33 f.

¹²⁰ Vgl. Giesche 2010, 89

erfahrungsorientiertes) Training sowie in kulturübergreifendes (auch kulturgenerelles) Training und kulturspezielles (auch kulturspezifisches) Training.¹²¹

Durch deren Kreuzung ergeben sich vier Trainingsformen, welche in den meisten Fällen „on the job“, also direkt am Arbeitsplatz, durchgeführt werden. Im Folgenden sollen diese kurz erläutert werden.

4.2.1 Kulturübergreifend-Informationsorientiertes Training

Informationsorientiertes Training ist häufig theoretischer Natur und vermittelt Fakten über das Gastland und die dort ausgeprägte Kultur.¹²² Den Lernenden soll zunächst einmal in Bezug auf die Heimatkultur verdeutlicht werden, welchen Einfluss Kultur auf das Denken und Handeln der Menschen hat, um dies dann für das Verständnis und die Akzeptanz anderer Kulturen einsetzen zu können.¹²³ Das bedeutet aber auch, dass sich das Training nicht auf eine bestimmte Kultur beschränkt und bereits spezielle Handlungsempfehlungen für einen bevorstehenden Auslandsaufenthalt bereithält, sondern das gesamte Spektrum der Kulturbetrachtung abdeckt. Beispiele für diese Art von kulturellem Lernen finden sich vor allem in Firmenweiterbildungen mit Vortragscharakter, Filmen oder Printmaterial zum Gastland, sowie Online-Recherchen. Das zeigt auch, dass sowohl der Trainingsaufwand als auch die zwischenkulturelle Interaktion einen geringen Umfang einnehmen.¹²⁴

4.2.2 Kulturübergreifend-interaktionsorientiertes Training

Fiktive Simulationen oder Rollenspiele sind häufige Formen von kulturübergreifend-interaktiven Trainings. Sie zielen auf das Erfahren von Interkulturalität und Fremdartigkeit ab, in dem den Teilnehmern unbekannte und untypische Verhaltensweisen aufgezeigt werden.¹²⁵ So wird zum Beispiel das Bewusstsein für gänzlich unbekannte Begrüßungsriten oder das Verhalten in Konfliktsituationen geweckt, ohne dabei auf konkrete Länderbeispiele einzugehen. Das Erfolgspotenzial solcher fiktiven Simulationen und die Akzeptanz bei Führungskräften sind eher gering, da es häufig an Realität und Wirtschaftskommunikation mangelt, da hier keine „echten Fremdkulturen“ aufeinander treffen.¹²⁶

¹²¹ Vgl. Bolten 2007, 89 ff.

¹²² Vgl. Rothlauf 2012, 343

¹²³ Vgl. Rothlauf 2012, 343

¹²⁴ Vgl. Rothlauf 2012, 343

¹²⁵ Vgl. Bolten 2007, 91

¹²⁶ Vgl. Giesche 2010, 92

4.2.3 Kulturspezifisch-informationsorientiertes Training

Meist werden kulturvergleichende Studien hinsichtlich Informationen zu ziellandbezogenen Führungsstilen, Managementtechniken und alltagskulturellen Handlungskonventionen als Trainingsinhalte des kulturspezifisch-informatorischen Lernens herangezogen.¹²⁷ Es zählt zu den am häufigsten angebotenen Trainingsmodulen in international tätigen Unternehmen und wird angewandt, wenn die Entsendung in ein bestimmtes Zielland für ausgewählte Einzelpersonen oder Gruppen bereits feststeht. Diese Trainingsart geht mehr in die Tiefe der Zielkultur und baut auf Vergleichen zu eigenkulturellen Erfahrungen auf. Dem Entsandten sollen mittels konkrete interkultureller Prozesse das berufliche Leben und der Wertewandel im fremdkulturellen Umfeld vereinfacht werden.¹²⁸ Die Gefahr solcher Trainingsmaßnahmen besteht darin, dass Vorurteile in Bezug auf Verhaltenserwartungen und Stereotypes nur noch mehr verstärkt als abgebaut werden. Dies ist häufig der Fall, wenn Kulturmerkmale nur beschrieben, nicht aber im kulturellen Zusammenhang erläutert werden.¹²⁹ Besser und effektiver für das Erlernen einer Fremdkultur sind die Beschreibung interkultureller Missverständnisse und deren Begründung aus dem Kommunikationsverhalten der Beteiligten heraus.¹³⁰

4.2.4 Kulturspezifisch-interaktionsorientiertes Training

Kulturspezifisch-Interaktionsorientierte Trainings kommen dem Erlernen interkultureller Handlungsfähigkeit am Nächsten, denn in Rollenspielen mit „echten fremdkulturellen“ Beteiligten wird das Zusammenspiel individueller, sozialer, strategischer und fachlicher Kompetenz trainiert. Bei dieser Art von Training steht das kulturelle Handeln im Vordergrund, weil Teams unterschiedlicher kultureller Herkunft gemeinsam ein Problem lösen und interagieren müssen. Die Möglichkeit, Interkulturalität wirklich erfahrbar zu machen, resultiert aus der Reflexion des Lernprozesses im Gegensatz zum schlichten erfahren.¹³¹ Die große Komplexität und der Aufwand durch den Einsatz von Teilnehmern unterschiedlicher kultureller Herkunft macht diese Trainingsmethode zur aufwendigsten, aber effektivsten und kann den größten Erfolg in Hinsicht auf interkulturelles Lernen liefern.

¹²⁷ Vgl. Giesche 2010, 91

¹²⁸ Vgl. Bolten 2007, 93

¹²⁹ Vgl. Bolten 2006, 68

¹³⁰ Vgl. Bolten 2007, 95

¹³¹ Vgl. Bolten 2007, 96 ff.

4.3 Fazit interkultureller Trainings

Interkulturelle Handlungskompetenz als wichtigster Erfolgsfaktor bei der Bearbeitung internationaler Projekte kann also durch die Teilnahme an interkulturellen Trainings erlernt werden, wenngleich ihre Perfektion sich erst mit der Erfahrung und dem Umgang im fremdkulturellen Umfeld einstellen wird. Es kann also jedem angehenden internationalen Projektmanager nur geraten werden, sich einem interkulturellen Training zu unterziehen, bevor er seinen Auslandsaufenthalt antritt. Besser noch, er durchläuft alle Phasen der interkulturellen Vorbereitung vom kulturübergreifenden Training bis zum kulturspezifischen genauso wie vom informationsorientierten zum interaktionsorientierten, wobei letzteres den größten Erfolg zum Aufbau und zur Verbesserung der internationalen Handlungskompetenz liefert.

Diese Trainings sollten keine widerwilligen Pflichtveranstaltungen für den Manager darstellen, er selbst muss die Weiterbildung wollen, um sich in einer fremden Kultur besser zurechtfinden zu können und schneller auf bestimmte Situationen reagieren zu können.

Im bisherigen Verlauf der Arbeit war immer nur die Rede von besonderen Anforderungen, die ein zukünftiger Projektmanager aufweisen muss, um im internationalen Projektgeschehen erfolgreich agieren zu können. Im folgenden Kapitel sollen nun aber konkrete Kompetenzen herausgearbeitet werden, die für den internationalen Manager unabdingbar sind und anhand deren ein Projektleiter seine Teammitglieder für den internationalen Einsatz auswählen kann. Zunächst wird eine Analyse der derzeitigen Kriterien für eine Personalauswahl in der AHA als ausbaufähiges Beispiel eines Kompetenzprofils dienen.

5 Analyse des IST-Zustandes der internationalen Personalauswahl in der AHA

Für die Entwicklung des Kompetenzprofiles und für die Verbesserung der Personalauswahlverfahren in der AHA muss zunächst einmal der IST-Zustand der Rekrutierung internationaler Projektmanager analysiert werden, ebenso wie dessen Vorbereitung auf den internationalen Einsatz im Projektmanagement des Bildungsbereiches. Grundlage dazu ist ein Interview mit dem Geschäftsführer Carsten Krauß, der die Personalauswahl vornimmt.

Zukünftige internationale Mitarbeiter werden in der AHA derzeit in einem zweistufigen Verfahren auf die Einstellung in der entsprechenden internationalen Position getestet. Dazu gehört ein persönliches Interview mit dem Bewerber sowie das Durchlaufen eines Assessment Centers, welches auf die Herausforderungen der neuen beruflichen Tätigkeit ausgelegt ist.

Im Bewerbungsgespräch werden zunächst typische Fragen nach der bisherigen Berufserfahrung, der Motivation für die zu besetzende Stelle, Stärken und Schwächen sowie Erfolge und Niederlagen gestellt. Der Bewerber erhält Zeit für eine eigene Vorstellung, um den Geschäftsführer von seinen Fähigkeiten zu überzeugen. Weiterhin wird der Stand des Fachwissens zur beruflichen Bildung und zum Projektmanagement hinterfragt. Eine fiktive Alltagssituation der neuen Tätigkeit wird erläutert und der Bewerber erklärt, wie er diese Aufgabe angehen würde.

Im AC wird eine Stresssituation suggeriert, in der methodisches Vorgehen, Kreativität, Selbstsicherheit, der Umgang mit Zeitdruck und englische Sprachkenntnisse getestet werden. Der Bewerber erhält die spontane Aufgabe, im Rahmen eines Kick-off-Meetings¹³² die AHA und ihre Geschäftsfelder sowie die Ideen für die Umsetzung des neuen Projektes in Deutschland in einer Kurzpräsentation auf Englisch darzustellen. Für die Bearbeitung der Aufgabe werden 15 Minuten gewährt, die Präsentation selbst sollte fünf Minuten dauern. Bewertet werden dann neben Fachwissen (Berufsbildung, Projektmanagement, BWL) auch kommunikative Fähigkeiten, Überzeugungskunst und Zielorientierung. Dabei ist es dem Geschäftsführer wichtiger, eine strukturierte und verständliche Präsentation zu erhalten als eine perfekte grafische Visualisierung. Bei Fragen kann anschließend Reaktionsvermögen und Schlagfertigkeit vom Bewerber abgefordert werden. Bei der Auswahl des Mitarbeiters spielt dann zum einen der fachliche Eindruck aus dem Interview und dem durchgeführten AC eine Rolle, letztendlich überwiegt jedoch der persönliche Eindruck des Geschäftsführers bei der Entscheidung über die Einstellung.

¹³² „Veranstaltung zum Start eines Vorhabens, Projektes“. Duden 2005-2010, 614

Die konkreten Kompetenzen, auf die beim Bewerber geachtet wird, sind:

- Fachliche Kompetenzen: Kenntnisse in der beruflichen Bildung, kommunikationssicheres Englisch
- Methodische Kompetenzen: logisches und analytisches Denken, strukturierte Arbeitsweise
- Selbstkompetenzen: Flexibilität, Kreativität

Die Ausprägungen der Kompetenzen werden durch persönliche Gespräche, Persönlichkeitstests oder durch die Bearbeitung der Fallbeispiele im AC identifiziert. Englische Sprachkenntnisse werden neben dem spontanen Test im persönlichen Gespräch, bei Bedarf zusätzlich durch einen Einstufungstest nach europäischem Referenzrahmen bewertet. Als Persönlichkeitstest wird außerdem ein Enneagramm¹³³ verwendet. Diese persönlichkeitsbasierte Typisierung liefert eine Aussage zur Übereinstimmung mit dem Anforderungsprofil der zu besetzenden Stelle sowie über die Beziehung zu Kollegen und Vorgesetzten in der AHA. Daraus kann abgeleitet werden, wie der Bewerber auf lange Sicht auf Kunden und Mitmenschen wirkt.

Auf das Vorhandensein interkultureller Kompetenz als Zusammenspiel einer Vielzahl von Einzelkompetenzen im Bezug auf den internationalen Kontext wird bei der gesamten Auswahl der Mitarbeiter derzeit noch kein Wert gelegt. *„Interkulturelle Kompetenz wird nicht vorausgesetzt, sondern kann im Job entwickelt werden“*, so der Geschäftsführer. Die bereits durchlaufene interkulturelle Schulung durch spezielle Trainingsmaßnahmen nach Kapitel 4 dieser Arbeit kann ein Plus bei der Einstellung der Bewerber sein, ist somit aber keine Voraussetzung. Fragen zur Offenheit für fremde Kulturen und fremde Charaktere werden dem Bewerber während der gesamten Rekrutierung nicht explizit gestellt. Die diesbezügliche Eignung wird aufgrund der beruflichen Erfahrung und aus dem allgemeinen Auftreten der Bewerber abgeleitet. Persönliche Fragen zur Reiseflexibilität aufgrund von familiären Gegebenheiten stellt der Geschäftsführer in diesem Stadium der Rekrutierung noch nicht. Aufgrund der Schaltung einer Stellenanzeige mit der Auflistung aller Anforderungen wird davon ausgegangen, dass sich ohnehin nur Bewerber melden, die eine stetige Reisetätigkeit in ihrer beruflichen Tätigkeit akzeptieren.

Ist die Personalauswahl getroffen, steht kurz darauf die Einarbeitung in die unternehmensspezifischen Tätigkeiten im internationalen Projektmanagement an. Alle neuen Mitarbeiter durchlaufen eine eintägige interne Schulung durch den Geschäftsführer, die sie auf die berufliche Tätigkeit als internationaler Projektmanager vorbereitet. Diese

¹³³ Ein Enneagramm ist ein Instrument zur Typisierung von Persönlichkeiten in neun verschiedene Charaktere. Anhand der Beantwortung eines Fragenkataloges wird der zutreffende der neun Persönlichkeitstypen ermittelt, dem ein Mensch von Geburt an angehört. Über die Auswertung des Typs erhält man Informationen zu Verhalten, Motivation, Werten, Denkmustern u.a.m. der befragten Person.

Riso und Hudson 1998-2013: <http://www.enneagramminstitute.com>

ist eher theoretischer Natur. Hierbei werden vor allem formelle Fertigkeiten für den Projektantrag und –ablauf sowie für Kalkulationen geschult. Die laufenden Projekte werden in Inhalt und zeitlichem Ablauf kurz erläutert, zur Vertiefung muss sich der neue Mitarbeiter allerdings selbstständig in die Projektdokumentationen einarbeiten. Die interkulturelle Komponente und die Vorbereitung auf die Arbeit mit fremdkulturell zusammengesetzten Teams werden bislang auch dabei außer Acht gelassen.

Aufgrund der begrenzten personellen Ressourcen in der AHA kann den neuen internationalen Projektmanagern zu Beginn der Projektstätigkeit kein Mentor an die Seite gestellt werden. Kein Mitarbeiter wird sofort allein ins Ausland geschickt. Zu den ersten Partnertreffen wird immer ein Stammangestellter den Neuling begleiten, ihn bei den Partnern vorstellen und ihn bei seinen organisatorischen Aufgaben unterstützen. Die Eigenverantwortung für die Projektstätigkeit im Inland wird zunehmend gesteigert bis der neue Mitarbeiter selbstständig die Koordination übernehmen kann.

Hat der neue internationale Projektmanager seine Tätigkeit vollständig aufgenommen, wird die Weiterentwicklung seiner Kompetenzen durch vierteljährliche Zielvereinbarungsgespräche mit dem Geschäftsführer analysiert. In diesen wird über operative und strategische Schritte der Projektplanung sowie über die persönliche Eignung gesprochen. Der neue Mitarbeiter bekommt als Zeit um seine Kompetenzen an die Anforderungen der Arbeit in europäischen Bildungsprojekten anzugleichen und gegebenenfalls neu zu entwickeln.

6 Kompetenzprofil für internationale Projektmanager

Die vorangegangenen Kapitel haben gezeigt, wie komplex das internationale Projektgeschäft ist und welche Vielzahl an Besonderheiten und Herausforderungen auf einen international tätigen Projektmanager treffen. Es wurde außerdem herausgearbeitet, dass interkulturelle Kompetenz dem Projektmanager dabei helfen kann, seinen Projektalltag erfolgreicher zu bestreiten. Doch es wurde auch schon erwähnt, dass interkulturelle Kompetenz nicht als einzelne Persönlichkeitseigenschaft anzusehen ist, sondern als Zusammenspiel vieler Einzelfaktoren den Umgang im internationalen Projektgeschäft erleichtert und verbessert. Was aber macht nun einen erfolgreichen internationalen Projektmanager aus, wie sieht das Idealbild seines Kompetenzprofils aus und wie kann er noch besser auf den internationalen Einsatz vorbereitet werden?

Ziel dieses praktisch angelegten Kapitels ist es, der AHA ein Konzept zur effektiveren Auswahl international tätiger Mitarbeiter durch die Entwicklung eines Kompetenzprofils aufzuzeigen sowie Hinweise zur Ein- und Vorbereitung dieser für das Management europäischer Bildungsprojekte zu geben.

Nach der unbewerteten Aufnahme des IST-Zustandes der Rekrutierung internationaler Projektmanager an der AHA, kann nun das Idealbild eines Kompetenzprofils dieser Projektmanager aus den Ergebnissen der Befragung „zum idealen internationalen Projektmanager“ entwickelt werden. Erst im Anschluss daran wird der derzeitige Zustand an der AHA wieder aufgegriffen und im Abgleich mit dem entwickelten Kompetenzprofil werden Verbesserungsvorschläge und Handlungsempfehlungen für das Unternehmen abgeleitet.

6.1 Auswertung: Kompetenzbewertung

Die 62 befragten Projektmanager hatten im zweiten Abschnitt des Fragebogens die Möglichkeit, 49 Kompetenzen aus den vier bekannten Kompetenzbereichen hinsichtlich ihrer Wichtigkeit für die Tätigkeit eines international erfolgreichen Projektmanagers zu bewerten. Zur Auswertung wurde den vier Bewertungsmöglichkeiten eine Zahl von 1 bis 4 zugewiesen (sehr wichtig = 1, wichtig = 2, eher wichtig = 3, unwichtig = 4). Die Kompetenzen, deren Durchschnitt also nahe 1 liegt, wurden unter den Befragten als besonders wichtige Persönlichkeitseigenschaften für den Erfolg eines international tätigen Projektmanagers bewertet. Die drei, von den international tätigen Befragten, am wichtigsten bewerteten Kompetenzen der jeweils vier Kompetenzbereiche wurden in

das Profil übernommen. Es folgt eine Tabelle mit den zwölf am wichtigsten bewerteten Kompetenzen und dem Durchschnitt der Bewertung.¹³⁴

Tabelle 6: Ergebnisse der Kompetenzbewertung¹³⁵

Fachkompetenz		Methodenkompetenz	
Projektmanagement Fähigkeiten	1,167	Entscheidungsfindung	1,210
Verständnis der Projektsprache	1,262	Zeitmanagement	1,492
Management Skills	1,709	Konfliktlösung	1,516

Sozialkompetenz		Selbstkompetenzen	
Transparente Kommunikation und Information	1,258	Motivation	1,242
Motivations- und Führungsfähigkeiten	1,355	Verantwortungsbewusstsein	1,393
Kooperations- /Kontaktfähigkeit	1,371	Zuverlässigkeit	1,500

Die zwölf in der vorangegangenen Tabelle aufgelisteten Kompetenzen bilden aufgrund der durchschnittlichen Bewertung mit „sehr wichtig“ das Kompetenzprofil für einen international erfolgreichen Projektmanager. Sie stellen das Anforderungsprofil der Persönlichkeitseigenschaften für internationales Personal dar und sollten sich in den persönlichen Fähigkeiten des Bewerbers für den internationalen Einsatz wiederfinden. Durch die spezifische Organisationsform der EU-Bildungsprojekte ist es üblich, dass die Projektmanager die meiste Zeit der Projektstätigkeit im Inland mittels virtueller Teams arbeiten. Somit übernimmt jeder Projektmanager für sein Projekt im Stammunternehmen die Führungsposition, er erhält Entscheidungsgewalt für das Projekt und ist für den erfolgreichen Projektverlauf zuständig. Zusätzlich zu diesen Aufgaben muss der Projektmanager aber auch noch auf internationaler Ebene sein Können unter Beweis stellen, in dem er mit fremdkulturellen Personen zusammen arbeitet und die nationalen Ergebnisse in einem gesamten Projektergebnis vereint. Im Rahmen der Projektpartnerschaft ist er dann dem Koordinator unterstellt und muss auf dessen Weisungen achten. Jeder Projektmanager muss also gleichermaßen Projektleiter (im Stammunternehmen) und gleichwertiges Projektmitglied (innerhalb der Projektpartnerschaft) sein und Kompetenzen beider beruflicher Tätigkeiten vereinen. Diese „Doppeltätigkeit“ zeigt sich auch in der Variabilität des Kompetenzprofils, das von reinen Führungsaufgaben (Motivations-/Führungsfähigkeit, Entscheidungsfindung) über spezi-

¹³⁴ Die Bewertungen aller 49 Kompetenzen können im Anhang 2B eingesehen werden.

¹³⁵ Eigene Daten anhand der Umfrageergebnisse

fische Kenntnisse der Projektstätigkeit (Projektmanagement-Fähigkeiten, Zeitmanagement) bis hin zu Besonderheiten der internationalen Tätigkeit (Projektsprache, Kooperationsfähigkeit) reicht. Im Folgenden sollen nun noch einmal alle Teilkompetenzen des Kompetenzprofils für das Verständnis im Rahmen dieser Arbeit erläutert werden.

1. Projektmanagement-Fähigkeiten

Projektmanagement-Fähigkeiten vereinen alle Fähigkeiten, die für die erfolgreiche Entwicklung und Umsetzung der Projektaufgaben über die gesamte Projektlaufzeit hinweg von Bedeutung sind. Dazu zählen vor allem die Projektkoordination, aber auch Kommunikation, Teamarbeit, Aufgabenkontrolle und Zielabgleich. Diese Fähigkeiten sind zwar theoretisch erlernbar, ihre Perfektion finden sie allerdings meist erst in der praktischen Ausübung. Deshalb ergibt sich Projektmanagement-Fähigkeit auch immer aus der bereits gesammelten Erfahrung in internationalen Projekten.

2. Verständnis der Projektsprache

Hinter dem Verständnis der Projektsprache verbergen sich die wörtliche und schriftliche Anwendung einer Fremdsprache sowie deren korrekte Interpretation. Sie ist unabdingbar für die reibungslose Kommunikation innerhalb des Projektteams. Wie schon im Kapitel 2.1. ausführlich beschrieben, ist in internationalen Projekten zusätzlich auf die interkulturelle Interpretation des Gesagten zu achten. Der internationale Projektmanager muss also in der Lage sein, die Projektsprache überdurchschnittlich gut zu sprechen und zu verstehen, um keine Kommunikationsprobleme aufkommen zu lassen und die Projektaufgaben erfolgreich ausführen zu können.

3. Management Skills

Als Management Skills ist die Fähigkeit zu verstehen, Aufgaben erfolgreich zu planen, zu organisieren, auszuführen und zu kontrollieren. In ihr finden sich auch die strategische Ausrichtung der Projektstätigkeit und die Aufgabenkontrolle wieder.¹³⁶ Wichtig für den internationalen Projektmanager ist diese Kompetenz, um Aufgaben hinsichtlich der Erfüllung des Projektziels strategisch auszurichten, zu organisieren und stetig zu prüfen.

4. Entscheidungsfindung

Entscheidungsfindung ist die Fähigkeit, Entscheidungen im Projektalltag objektiv und unparteiisch abzuwägen, die Betroffenen in die Entscheidung einzubeziehen und deren Umsetzung zu gewährleisten. Das tägliche Projektgeschehen ist geprägt von einer Vielzahl zu treffender Entscheidungen, die von den Entscheidungsträgern respektiert werden müssen. Wie bereits ausführlich in Kapitel 2.5. beschrieben, muss der interna-

¹³⁶ Vgl. Thommen und Achleitner 2009, 937

tionale Projektmanager darauf achten, dass die Entscheidung transparent an alle Betroffenen herangetragen wird und sich mit deren kulturellem Hintergrund verträgt.

5. Zeitmanagement

Effektives Zeitmanagement kann häufig über Erfolg oder Nichterfolg eines Projektes entscheiden. Es zeichnet sich durch die Fähigkeit aus, das Projekt während der gesamten Dauer hinsichtlich seiner Aufgaben und Zuständigkeiten zu strukturieren, Termine einzuhalten und die schnelle und überlegte Reaktion auf Planänderungen zu gewährleisten. Zeitmanagement im interkulturellen Kontext bedeutet außerdem, das unterschiedliche Verständnis zu Zeit und Terminen mit den Teammitgliedern abzuklären und auf kulturelle Besonderheiten in der Zeitplanung acht zu geben (Fastenmonate im Islam, tägliche Arbeitszeiten u.a.).

6. Konfliktlösung

Konflikte sind für den Projektmanager alltäglich. Die Kunst besteht allerdings darin, sie frühzeitig zu erkennen, schnell ein effektives Konfliktlösungskonzept zu erarbeiten und dessen Umsetzung zu gewährleisten. Auch hierzu wurde in Kapitel 2.2. ausführlich erläutert, dass man sich auf die kulturell bedingten Gewohnheiten der Teammitglieder im Umgang mit Konflikten einstellen muss und sie mit möglichst großer Akzeptanz bewältigt. Die Aufgabe des internationalen Projektmanagers liegt darin, alle Projektvorgänge stetig auf ihr Konfliktpotenzial zu prüfen und eine offene Kommunikation zur Konfliktprävention zu fördern.

7. Transparente Kommunikation und Information

Als transparente Kommunikation und Information ist die Fähigkeit des Projektmanagers zu verstehen, jegliche Art von Information an alle Teammitglieder heran zu tragen, sowie diesen die Möglichkeit zu geben, ihrerseits Informationen weiterreichen zu können. Gerade bei der Arbeit in interkulturellen Teams ist es hierbei auch wichtig, regelmäßig das deckungsgleiche Verständnis der Informationen zu hinterfragen, um Missverständnissen vorzubeugen. Transparente Kommunikation wirkt sich positiv auf die Früherkennung von Konflikten und Problemen aus und ist hilfreich für die Akzeptanz getroffener Entscheidungen.

8. Motivations- und Führungsfähigkeit

Unter Motivations- und Führungsfähigkeit versteht sich die Kompetenz des Projektmanagers, seine Teammitglieder für den Projekterfolg zu motivieren und kooperativ zu führen. Im Rahmen von EU-Bildungsprojekten ist die Arbeit in Kleingruppen üblich, weshalb jeder Projektmanager für seine spezielle Aufgabe Motivations- und Führungsfähigkeit benötigt. Es ist von besonderer Bedeutung für ein internationales Projekt, einen von allen Teammitgliedern akzeptierten Führungsstil zu entwickeln. Ein anerkanntes Führungsverhalten hat Auswirkungen auf viele Bereiche des internationa-

len Projektgeschehens (Motivation, Vertrauenswürdigkeit, Akzeptanz von Entscheidungen) und ist deshalb besonders wichtig für die internationale Projektstätigkeit des Managers.

9. Kooperations- und Kontaktfähigkeit

Multikulturelle Zusammenkünfte bedingen stets Offenheit für Fremdes und unbekannte Verhaltensweisen. Es ist wichtig, dass der Projektmanager vorurteilsfrei auf fremde Kulturen zugeht und sich für eine beständige Kooperation zwischen den Projektpartnern einsetzt. Hierzu gehört es in den meisten Kulturen, zunächst eine Beziehungsebene aufzubauen, um eine langfristige Kooperation zu gewährleisten. Der Projektmanager sollte sich also auch auf einen privaten Kontakt mit seinen Projektpartnern einlassen können, indem er Fragen zu seinem persönlichen Leben offen gegenübersteht. Gehen die Gespräche zu sehr in die Privatsphäre des Projektmanagers sollte er höflich die Antwort verweigern und auf ein anderes Thema überleiten. Diese Kooperationsfähigkeit bringt ihm gleichermaßen auch Vertrauen ein und ist somit positiv für den gesamten Projekterfolg.

10. Motivation

Motivation muss hier als eine der Selbstkompetenzen als „Selbstmotivation“ verstanden werden. Das heißt, der internationale Projektmanager muss in der Lage sein, sich selbst für die ihm übertragenen Aufgaben hinsichtlich des Projekterfolges zu motivieren. Außerdem ist es im internationalen Projektmanagement häufig der Fall, dass man auch Aufgaben außerhalb seines Aufgabengebietes bearbeiten muss, wofür ebenfalls überdurchschnittliche Motivation erforderlich ist.

11. Verantwortungsbewusstsein

Verantwortungsbewusstsein bedeutet die Fähigkeit, das Ausmaß der eigenen Entscheidungen einschätzen zu können und dafür einzustehen. Ein internationaler Projektmanager muss sich also bei allen Entscheidungen und bei der Lösung aller Aufgaben über seine Verantwortung gegenüber dem gesamten Projektteam bewusst sein und stets Nutzen und etwaige Risiken gegeneinander abwägen. Im Nachgang muss er sich dann für seine getroffenen Entscheidungen verantworten, in dem er sich mit treffenden Argumenten rechtfertigen kann.

12. Zuverlässigkeit

Zuverlässigkeit zeigt sich in der Fähigkeit, das Vertrauen der Teammitglieder für die Überwachung des Projektgeschehens zu erlangen. Die Aufgaben, die dem internationalen Projektmanager übertragen sind, muss er zuverlässig, das heißt korrekt und zum vereinbarten Termin, erledigen. Als Projektmanager gehört es außerdem zur Zuverlässigkeit, dass er sich den individuellen Problemen der Teammitglieder annimmt und jederzeit für sie ansprechbar ist.

Es bleibt festzuhalten, dass sich viele der Kompetenzen, die am wichtigsten bewertet wurden, mit den in Kapitel 2 am deutlichsten hervorgehobenen Herausforderungen decken (Kommunikation, Zeitmanagement, Konfliktlösung, Entscheidungsfindung, Teamarbeit und Kooperationsfähigkeit, Führung und Personalmanagement). Das beweist noch einmal mehr, dass die im zweiten Kapitel analysierten Felder tatsächlich auch in der Praxis besonders wichtige Kompetenzen vom internationalen Projektmanager abfordern.

Bemerkenswert bei der Auswertung der am wichtigsten bewerteten Kompetenzen ist, dass viele der Kompetenzen in direktem Zusammenhang zueinander stehen. Stellt die transparente Kommunikation und Weitergabe von Informationen den internationalen Projektmanager bereits vor Schwierigkeiten, zum Beispiel weil er die Projektsprache nicht perfekt beherrscht, dann wird er es schwer haben, das Vertrauen seiner Partner und Teammitglieder zu erlangen, was wiederum Konfliktpotenzial mit sich bringt und die Akzeptanz für getroffene Entscheidungen beeinträchtigt. Wer es nicht schafft, sich selbst stets für die ihm übertragenen Aufgaben zu motivieren, der wird erst recht Probleme bei der Motivation seiner Teammitglieder bekommen. Wer selbst nicht motiviert ist, der strahlt auch wenig Vertrauenswürdigkeit und Zuverlässigkeit aus. Auch ein effektives und effizientes Zeitmanagement hat Einfluss auf andere Kompetenzbereiche. So werden die Projektmanagement-Fähigkeiten unter Fehlplanungen leiden, ebenso wie spontane Änderungen im zeitlichen Ablauf Konflikte hervorrufen können. Und ein internationaler Projektmanager, der nicht offen und vorurteilsfrei kulturellen Kontakten oder Kooperationen gegenübertritt, der wird es nicht schaffen können, ein effektiv zusammenarbeitendes Team zu kreieren, welches sich gemeinsam für den Projekterfolg einsetzt.

Diese vielen Beispiele zeigen, dass starke Defizite in einem der aufgelisteten Kompetenzbereiche gleichzeitig auch immer Auswirkungen auf andere Kompetenzausprägungen haben und somit den gesamten persönlichen Auftritt des internationalen Projektmanagers beeinflussen. Außerdem wird die These von Bolten aus Kapitel 3.1. bestätigt, dass interkulturelle Kompetenz aus dem Zusammenwirken dieser Einzelkompetenzen besteht, welche in gegenseitiger Abhängigkeit zueinander stehen und nicht als selbstständige, abgrenzbare Kompetenz zu sehen ist. Nach Bolten ist *„Jemand [...] dann interkulturell kompetent, wenn er in der Lage ist, dieses synergetische Zusammenspiel von individuellem, sozialem, fachlichem und strategischem Handeln ausgewogen zu gestalten.“*¹³⁷ Dass die international tätigen Manager, die an der Befragung teilgenommen haben, dieses Phänomen bewusst oder unbewusst kennen, beweist die Tatsache, dass sie „interkulturelle Kompetenz“ als eine der Auflistungen innerhalb der Sozialkompetenzen mit einem Durchschnitt von 1,565 nur auf Platz 5 innerhalb dieser Teilkompetenz bewertet haben. Es scheint den Befragten also klar zu

¹³⁷ Bolten 2007, 88

sein, dass es die eine abgetrennte interkulturelle Kompetenz nicht gibt und dass diese auch nicht allein über den Erfolg eines Managers entscheidet, sondern dass es auf das Zusammenspiel der vielen anderen international ausgerichteten Kompetenzen ankommt, die sich zur interkulturellen Handlungskompetenz zusammenfügen.

Es ist also das „interkulturelle Gesamtpaket“, was dem internationalen Projektmanager hilft, im fremdkulturellen Umfeld sicheres und erfolgreiches Auftreten beweisen zu können.

6.2 Aufbau und Verwendung des Kompetenzprofils

Bis hierhin handelt es sich bei der Auswertung lediglich um eine Auflistung der Kompetenzen, die bei einem international tätigen Projektmanager vorhanden sein müssen, um erfolgreich seine Projektstätigkeit ausführen zu können. Um die Kompetenzen jedoch messbar zu machen und das Profil zur Selbst- und Fremdevaluierung nutzen zu können, muss aus der Auflistung ein vollständiges Kompetenzprofil erstellt werden.

Wie bereits in den einleitenden Worten zu dieser Arbeit festgehalten, konnte ich bei der Entwicklung des Kompetenzprofils auf die Erfahrungen der AHA zurückgreifen. Im Projektzeitraum 2010 bis 2012 erarbeitete die AHA gemeinsam mit vier Partnerorganisationen in einer „Leonardo da Vinci Projektpartnerschaft“ mit dem Titel „Transcompetences – Transparency of officials, generic competences and opportunities for developing them“ ein ähnliches Kompetenzprofil zur Selbstbewertung für Mitarbeiter in der Kommunalverwaltung. Dieses Selbstbewertungsraster diente mir als grafische Anregung für mein eigenes Kompetenzprofil und ich konnte diesem wesentliche Merkmale des Aufbaus entnehmen. Meiner inhaltlichen und formellen Gestaltung liegen jedoch komplett die hier aufgeführten Ergebnissen meiner eigenen Befragung zum „idealen internationalen Projektmanager“ zu Grunde.

Unter einem Kompetenzprofil im Sinne des Bewerbermanagements versteht sich hier eine Art Persönlichkeitstest, bei dem alle notwendigen fachlichen und überfachlichen Kompetenzen des Bewerbers bewertet werden können. In unserem konkreten Fall ist das eine Auflistung der Kompetenzen, die für die Tätigkeit als internationaler Projektmanager von essentieller Bedeutung sind, vorzugsweise in ihrer höchstmöglichen Ausprägung. Was das Kompetenzprofil zu einem Selbstbewertungsraster weiterentwickelt, ist die Möglichkeit, dass die einzelnen Kompetenzen anhand ihrer Ausprägungen vom Ausfüllenden selbst bewertet und somit vom Idealbild zum Selbstbild transferiert werden können. Wichtig hierbei ist es zu beachten, dass der Bewertende sich selbst erfahrungsgemäß (wie im Abgleich des Wissensstandes zur interkulturellen Kompetenz in Kapitel 3.3.) besser einschätzt, als es in Wirklichkeit der Fall ist.

Das Kompetenzprofil als Instrument zur Selbst- und Fremdbewertung gliedert sich in die vier bekannten Kompetenzbereiche Fachkompetenz, Methodenkompetenz, Sozial-

kompetenz und Selbstkompetenz. Dabei folgt es durchgängig einem farblichen Schema mit vier Farben für die vier Kompetenzbereiche. Dies erleichtert dem Bewertenden die Handhabung des Rasters und die Orientierung innerhalb des Dokuments. Zur Bewertung der Kompetenzen durch den internationalen Projektmanager selbst oder zur Fremdbewertung wurde jede Kompetenz in ihrer Intensität der Ausprägung in fünf Level unterteilt. Level 1 steht für die geringste Ausprägung dieser Kompetenz, Level 5 für die höchste. In der folgenden Abbildung wird die grafische Aufbereitung dazu am Beispiel von Projektmanagement-Fähigkeiten verdeutlicht.¹³⁸

A Fachkompetenz		B Methodenkompetenz	C Sozialkompetenz	D Selbstkompetenz
1 Projektmanagement		2 Projektsprache		3 Management Skills
Definition: Die Fähigkeit, Projekte während der gesamten Projektdauer erfolgreich zu planen und umzusetzen.				
Level 5	<input type="checkbox"/>	Ich habe mehrjährige Erfahrung in allen Bereichen des internationalen Projektmanagements und konnte schon viele Projekte erfolgreich umsetzen. Ich habe selbst schon Projekte geführt und koordiniert.		
Level 4	<input type="checkbox"/>	Ich habe Erfahrung in vielen Bereichen des internationalen Projektmanagements und konnte schon einige Projekte erfolgreich umsetzen. Ich habe mindestens ein Projekt geführt und koordiniert.		
Level 3	<input type="checkbox"/>	Ich habe nebenberuflich Erfahrung in mindestens einem Bereich des internationalen Projektmanagements. Ich habe in Unterstützung mindestens ein Projekt geführt und koordiniert.		
Level 2	<input type="checkbox"/>	Ich habe wenig Erfahrung in den Bereichen des internationalen Projektmanagements; habe aber auf nationaler Ebene erfolgreich Projekte bearbeitet. Ich habe noch kein Projekt eigenverantwortlich geführt und koordiniert.		
Level 1	<input type="checkbox"/>	Ich habe keine Erfahrung in den Bereichen des internationalen Projektmanagements; habe aber auf nationaler Ebene Projekte bearbeitet. Ich habe noch kein Projekt eigenverantwortlich geführt und koordiniert.		

Abbildung 2: Aufbau der Kompetenzbewertung im Selbstbewertungsraster¹³⁹

Der Ausfüllende muss sich nun durch alle zwölf Kompetenzen durcharbeiten und für sich überlegen, welchen Ausprägungsgrad er passend zu seinen Persönlichkeitseigenschaften bzw. bei Fremdbewertungen für die zu bewertende Person ankreuzen kann.

Im Anschluss daran können die Bewertungen in eine Art Spinnennetz übertragen werden, um grafisch einen besseren Überblick über die Ausprägung der Kompetenzen zu erhalten. Je näher die Bewertungen in der Mitte liegen, desto umfassender sind die Kompetenzen beim ausfüllenden Projektmanager ausgeprägt. Die folgende Abbildung zeigt das leere Spinnennetz, in welches der die Bewertungen eingetragen werden können.

¹³⁸ Das gesamte Kompetenzprofil für Mitarbeiter im internationalen Projektmanagement ist im Anhang 3 einsehbar.

¹³⁹ Eigene Darstellung in Anlehnung an Transcompetences: Self-evaluation of Competences of Local Government Officers. 2010-2012

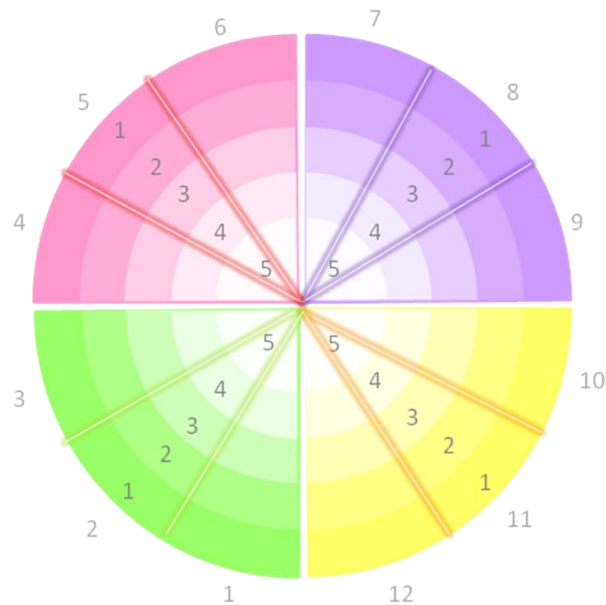


Abbildung 3: Leeres Spinnennetz zur grafischen Darstellung des Kompetenzprofils¹⁴⁰

Alle Kompetenzen, die mit Level 1 und 2 bewertet wurden, sind zu gering für den erfolgreichen internationalen Einsatz ausgeprägt und müssen umgehend geschult werden, damit der Manager an internationalen Projekten erfolgreich teilnehmen kann. Alle Kompetenzen, die mit Level 3 bewertet wurden, reichen zwar für die Tätigkeit in internationalen Projekten aus, verdeutlichen aber keine überdurchschnittlichen Qualifikationen und sind damit anfällig für Probleme, die im internationalen Geschäft auftreten können. Kompetenzen, die in den Levels 4 und 5 bewertet wurden, sind bereits sehr gut bei dem ausfüllenden Projektmanager ausgeprägt, hier gibt es kaum Grund zur Verbesserung.

Ein noch besserer und vor allem objektiverer Überblick über die Ausprägungen der Kompetenzen kann erhalten werden, wenn zusätzliche Fremdbewertungen zur Anwendung kommen. Das heißt, wenn das Kompetenzprofil von Kollegen, Vorgesetzten, bisherigen Projektpartnern u.a. zur Bewertung der Kompetenzen des Kandidaten ausgefüllt wird. Die mit der Bewertung Beauftragten müssen dann natürlich nicht für sich selbst die Ausprägung der Kompetenzen bewerten, sondern aus der Erfahrung mit dem ausfüllenden Projektmanager dessen Kompetenzen reflektieren. Für den Projektmanager ergibt sich dann ein klareres Bild seiner Wirkung auf andere und wie diese seine Fähigkeiten bewerten. Er kann außerdem seine Selbst- und Fremdeinschätzung miteinander abstimmen. Über den Durchschnitt der gesamten Bewertungen können die Ergebnisse nun ebenfalls im Spinnennetz grafisch dargestellt werden und etwaige Defizite, wie oben beschrieben, identifiziert werden.

¹⁴⁰ Eigene Darstellung in Anlehnung an Transcompetences: Self-evaluation of Competences of Local Government Officers. 2010-2012

Für die Bildung des Durchschnitts der Selbst- und Fremdbewertungen, sowie zur Errechnung der aufsummierten Levels jeder Bewertung ist eine Tabelle zur besseren Übersichtlichkeit in dem Selbstbewertungsraster implementiert.

Die folgende Grafik zeigt dann ein Beispiel wie die gemeinsame Darstellung einer Selbst- und Fremdbewertung, oder aber auch der Abgleich eines Ideal- und Realbildes im Spinnennetz aussehen kann. Gleichnamige Level wurden mit einem konträren Kreisrahmen gekennzeichnet.

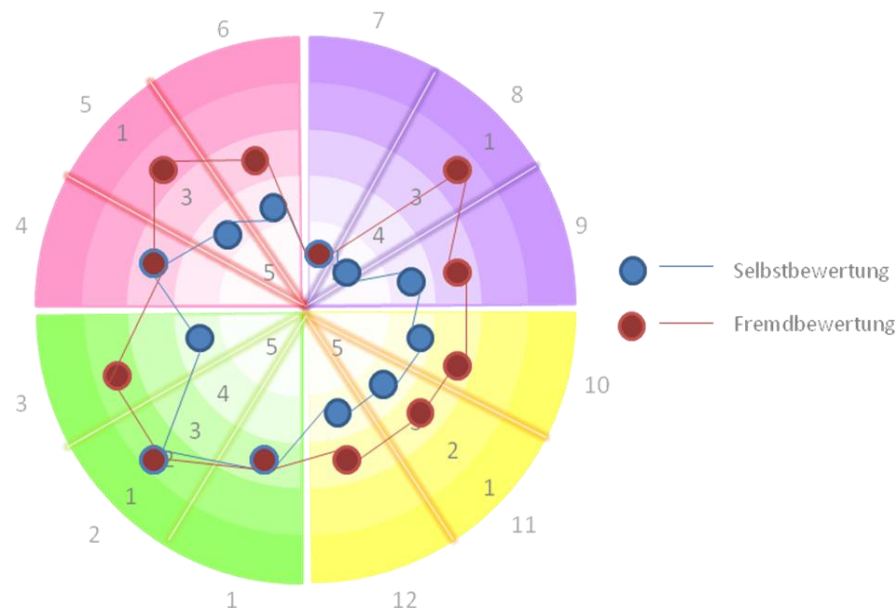


Abbildung 4: Beispielhafte Darstellung von Selbst- und Fremdbewertung¹⁴¹

Bei der Auswertung der Kompetenzen kann der Projektmanager bzw. der Personalverantwortliche nun Defizite im Kompetenzprofil identifizieren, nämlich eben jene Kompetenzen, die der Kandidat selbst oder der Durchschnitt der Fremdbewertungen bei Level 3 oder darunter bewertet hat. Zur Verbesserung dieser Kompetenzen werden im Anschluss an das Kompetenzprofil Handlungsempfehlungen gegeben. Sie sollen im Rahmen einer internen Weiterbildung helfen, sich im weiteren Projektverlauf oder bei künftigen Projekten mehr auf diese Kompetenzen zu konzentrieren, um das Projekt noch erfolgreicher abschließen zu können. Dabei erstreckt sich die Reichweite der Handlungsempfehlungen über einfache Einstellungsfragen, über Tipps zur Anwendung bestimmter methodischer Modelle bis hin zum langfristigen Training einer Kompetenz unter Einsatz eines Mentors zur Betreuung. Beim Aufaddieren der Levels eines einzigen Bewertungsprofiles (also dem eigenen oder einem der fremdbewerteten) sollte eine Summe von mindestens 36 (im Durchschnitt wurde jede Kompetenz mit Level 3 bewertet) heraus kommen, um die generelle Eignung für den internationalen Einsatz

¹⁴¹ Eigene Darstellung in Anlehnung an Transcompetences: Self-evaluation of Competences of Local Government Officers. 2010-2012

sicherzustellen. Ist die Zahl der aufsummierten Level geringer als 36, ist eine Eignung des ausfüllenden Managers für das internationale Projektmanagement äußerst fraglich. Er sollte in diesem Stadium keinesfalls allein die Verantwortung für ein internationales Projekt haben, sondern zunächst Erfahrungen sammeln und seine Kompetenzen bis zum nächsten Einsatz schulen.

Die eben angesprochenen Handlungsempfehlungen sind besonders wichtig für die Effektivität des Kompetenzprofils, denn erst wenn der Projektmanager weiß, wie er seine Kompetenzen aufbessern kann, hilft ihm die vorangegangene Analyse der Kompetenzausprägungen. Am Beispiel der Projektmanagement-Fähigkeiten schließt sich eine Grafik zur Umsetzung der Handlungsempfehlungen an.

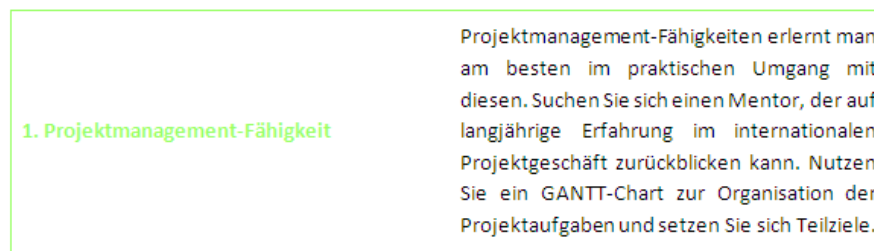


Abbildung 5: Beispielhafte grafische Darstellung der Handlungsempfehlungen¹⁴²

6.3 Anwendungsbereiche und abschließende Bemerkung

Das Kompetenzprofil des „idealen internationalen Projektmanagers“ kann auf unterschiedlichen Wegen im Umfang der Nutzung eine Anwendung finden. Der eigentliche Grund der Entwicklung war die Verbesserung des Auswahlprozesses für internationale Projektmanager in der AHA. Auch wenn das hier konzipierte Profil eigens für die AHA entwickelt wurde, so kann es auch anderen Institutionen in EU-Projektpartnerschaften zur künftigen Personalauswahl dienen.

Das Profil kann dem Personalverantwortlichen als einfacher Anforderungskatalog dienen, den es im Rahmen der Eignungsfeststellung eines Bewerbers abzuarbeiten gilt. Diese Methode schöpft aber längst nicht das gesamte Spektrum der möglichen Anwendung aus, denn es vernachlässigt die konkrete Messung der Kompetenzausprägung. Der Personaler kann einen messbaren Kompetenzabgleich erzeugen, indem er ein Idealbild für seine zu besetzende Stelle im internationalen Projektmanagement generiert und die Bewerber sich nun im Rahmen des persönlichen Gesprächs oder im Rahmen des ACs selbst bewerten müssen. Beim Übertragen der Eigeneinschätzung in das Spinnennetz wird ersichtlich, ob der Bewerber den Anforderungen der internationalen Tätigkeit gerecht zu werden glaubt.

¹⁴² Eigene Darstellung

Natürlich kann das Profil aber auch dem bereits international tätigen Manager helfen, sich einen Überblick über die Ausprägungen seiner Kompetenzen zu verschaffen und sein eigenes Handeln in internationalen Projekten zu verbessern. Mittels zusätzlichen Fremdbewertungen erhält er außerdem einen objektiven Überblick über seine Wirkung auf andere und er kann sein Selbst- und Fremdbild miteinander abstimmen.

Eine weitere Anwendungsmöglichkeit ist außerdem die kontinuierliche Überwachung der Kompetenzentwicklung. Denn, auch wenn bei der ersten Bewertung noch Defizite identifiziert werden, so können die Kompetenzen anhand der Handlungsempfehlungen verbessert werden. Nach einer Weile kann das Kompetenzprofil erneut ausgefüllt werden, um die Entwicklung sichtbar zu machen. Im Rahmen von internen Weiterbildungsmaßnahmen kann dann eine individuelle Schulung konzipiert werden.

Abschließend ist noch einmal zu bemerken, dass diese zwölf analysierten Kompetenzen nicht auf Vollständigkeit und Verallgemeinerung beruhen. Natürlich sind auch alle anderen der aufgelisteten Kompetenzen wichtig für den erfolgreichen Umgang in internationalen Projekten. Das lässt sich auch aus der durchgehenden, durchschnittlichen Bewertung aller Kompetenzen mit „sehr wichtig“ oder mindestens „wichtig“ schließen. Außerdem kann jeder Projektmanager mit anderen Persönlichkeitseigenschaften überzeugen, die in dieser Auflistung vielleicht gar nicht vorhanden waren. Und es besteht ebenfalls die Möglichkeit, Defizite in einem der Kompetenzbereiche durch Stärken in einem anderen auszugleichen. Es soll also noch einmal verdeutlicht werden, dass das erstellte Kompetenzprofil ein Idealbild darstellt.

Die Kompetenzen und Handlungsempfehlungen, so wie sie in ihrem interkulturellen Kontext im Kompetenzprofil beschrieben sind, stellen eine ausgeprägte interkulturelle Handlungskompetenz im internationalen Projektmanagement dar. Sind also diese Kompetenzen mindestens im Level 3 beim zu bewertenden Projektmanager vorhanden, so kann er guten Gewissens von sich behaupten, er sei interkulturell kompetent und kann mit seinem Wissen und seinen Fähigkeiten adäquat auf die Herausforderungen der internationalen Projektstätigkeit eingehen.

6.4 Verbesserung des Anforderungsprofiles und der interkulturellen Vorbereitung in der AHA

Das Vorgehen bei der Personalauswahl und der Vorbereitung der zukünftigen Mitarbeiter der AHA für die Tätigkeit im internationalen Projektmanagement weist in seinem jetzigen Umfang Potenzial für Verbesserungen auf.

Positiv fällt zunächst auf, dass die Bewerber nicht nur allein durch ihre fachlichen Qualifikationen überzeugen müssen, sondern durch die Durchführung individueller Gespräche und eines ACs auch großer Wert auf die Persönlichkeitseigenschaften gelegt wird. Außerdem wird vom Geschäftsführer gewährleistet, dass die ausgewählten Pro-

jektmanager vor dem Beginn der Projektstätigkeit intern geschult werden, um optimal auf den internationalen Einsatz vorbereitet zu sein.

Bei der Personalauswahl wird deutlich, dass die Methoden der AHA zur Identifizierung der abverlangten Kompetenzen nicht messbar sind. Um die Kompetenzen eines Bewerbers einschätzen zu können, muss man aber gewisse Abstufungen in der Ausprägung der jeweiligen Kompetenz zulassen. Kompetenzen können schließlich nicht als statische Gebilde gewertet werden, die entweder im Persönlichkeitsprofil des Bewerbers vorhanden sind oder nicht. Durch das reine Abschätzen der Kompetenzen und ihrer Ausprägungen durch die Angaben der Bewerber erhält die Personalauswahl einen zu subjektiven Blickwinkel. Die Messbarkeit der Kompetenzausprägungen ist im zuvor entwickelten Kompetenzprofil durch die Abstufung der vorhandenen Levels gegeben und wurde deshalb als Referenzrahmen für die Kompetenzbetrachtung in der AHA entwickelt. Was die AHA in ihrem überschaubaren Anforderungsprofil bereits beachtet, ist die Tatsache, dass alle Kompetenzen gleichwertig angesehen werden. Allerdings sind die im Interview genannten Kompetenzen zwar sicher wohl überlegt, aber es geschieht die Reduzierung auf einige sehr wenige Kompetenzen. Sozialkompetenzen werden vom Geschäftsführer nicht genannt und ihnen wird folglich bei der Auswahl der Bewerber auch kaum Beachtung geschenkt. Gerade diese sind aber ausschlaggebend für die erfolgreiche gemeinsame Projektarbeit mit Partnern oder Teammitgliedern. Um ein ausgewogenes Anforderungsprofil zur Auswahl der Mitarbeiter aufzustellen, sollten mindestens drei Einzelkompetenzen aus jedem der vier bekannten Kompetenzbereiche in das Gesamtprofil aufgenommen werden, so wie es im entwickelten Kompetenzprofil gemacht worden ist. Das gibt dem Bewerber die Möglichkeit, kleinere Defizite in einer Kompetenzausprägung durch ein höheres Niveau in einer anderen Kompetenz auszugleichen.

Positiv zu bemerken am Beispiel der Personalauswahl in der AHA ist, dass die Sprachkenntnisse der Projektmanager auf Basis des europäischen Referenzrahmens geprüft werden und nicht etwa nationale Referenzen ausschlaggebend sind. Schließlich sollen sich eben jene international Tätigen mit anderen europäischen Fremdsprachlern verständigen können. Im AC wird dann die praktische Anwendung der Fremdsprache unter Zeitdruck getestet. Das ist eine sehr gute Möglichkeit, um den Bewerber in eine möglichst realistische Situation zu versetzen und seine Sprachkenntnisse spontan abzugleichen. Ein Test bezüglich der Interpretation kulturell beeinflusster Kommunikation könnte dem Auswahlprozess allerdings nochmal ein höheres und interkultureller Level bringen.

Das Bewerbungsgespräch zwischen dem Geschäftsführer und dem Bewerber läuft im Wesentlichen wie jedes andere Bewerbungsgespräch ab. Es wird über die bisherige Berufserfahrung gesprochen, die Frage nach Stärken und Schwächen sowie Erfolgen und Niederlagen wird gestellt und der Bewerber soll seine Erwartungen an die neue berufliche Tätigkeit erläutern. Auf diese Standardfragen wurden in einer Vielzahl von Bewerbercoachings allerdings bereits außergewöhnliche und ausgeklügelte Antworten

entwickelt. Der Arbeitgeber kann sich aus deren Antworten meist nur in geringem Umfang nützliche Informationen ableiten. Besser wäre es, den Bewerber beispielhafte Situationen und Anstellungen aufzeigen zu lassen, in denen er die abgeforderte Kompetenz bereits unter Beweis stellte oder in denen er Stärken oder Erfolge zeigen konnte. Im Interview lassen sich vor allem Selbstkompetenzen gut analysieren, indem man den Bewerber definieren lässt, was er unter Vertrauenswürdigkeit und Zuverlässigkeit versteht und wie sich diese Kompetenzen in seiner Persönlichkeit äußern. Um seine Motivation und die Erwartungen für die zu besetzende Stelle genauer zu erfragen, könnte man den Bewerber nach den Herausforderungen des internationalen Projektmanagements fragen und ihn Lösungsansätze aufzeigen lassen, wie er in seiner zukünftigen Tätigkeit diesen Herausforderungen begegnen will. Das alles würde das Bewerberinterview in der AHA stärker an den spezifischen Tätigkeiten des Managements europäischer Bildungsprojekte ausrichten und der Geschäftsführer würde frühzeitig einen realistischen und messbaren Eindruck über die Fähigkeiten des Bewerbers erhalten, ohne verständlicherweise die bisher abgefragten Bereiche zur Berufserfahrung und zum Fachwissen gänzlich außer Acht zu lassen.

Die durch den Geschäftsführer beschriebene Aufgabe, innerhalb eines ACs eine Kurzpräsentation für das Kick-off-Meeting im neuen Projekt zu erstellen, ist realistisch ausgewählt und entspricht in seinen Ansätzen der Tätigkeit, die der Bewerber nach seiner Einstellung ausführen wird. Es wird bei der Bewertung schwerpunktmäßig Wert auf Fachwissen gelegt und auf die methodische und strukturierte Bearbeitung der Aufgabe. Die interkulturelle Komponente bei der Bearbeitung internationaler Projektaufgaben wird jedoch wiederholt außer Acht gelassen. Um die aktuellen Umfrageergebnisse der Anforderungen an internationale Projektmanager besser in das Auswahlprofil der AHA einzuarbeiten, soll hier ein zusätzlicher Ansatz für eine Simulation im Rahmen des ACs vorgestellt werden, deren Schwerpunkt auf der Evaluierung interkultureller Fähigkeiten liegt. Bei der Simulation handelt es sich um ein Mitarbeitergespräch zwischen dem Projektmanager, der innerhalb einer Aufgabengruppe die Teamleitung übernommen hat (dem Bewerber) und einem fremdkulturellen, sehr verhaltenen und kommunikationsscheuen Projektmitarbeiter dieser Gruppe (dem Personalverantwortlichen). Das Gespräch findet statt, weil der Projektmitarbeiter wiederholt und nach mehrmaliger Ermahnung einen Termin für die Zuarbeiten wichtiger Projekteinhalte nicht wahrgenommen hat. Der Projektkoordinator stellt nun ein Ultimatum, dass die Aufgabe innerhalb einer Woche erledigt sein muss, sonst wird der Projektmitarbeiter aus dem Projekt ausgeschlossen. Der Teamleiter weiß aber, dass die Einarbeitung eines neuen Mitarbeiters in die Aufgabe erheblich mehr Zeit in Anspruch nehmen würde als eine Woche. Somit würde die Zeitplanung aus dem Ufer laufen und das gesamte Projekt droht zu scheitern.

Im anschließenden persönlichen Gespräch kann nun evaluiert werden, ob der Bewerber kooperations- und beziehungsfähig ist und seinen Führungsstil an das Verhalten des Mitarbeiters anpasst. Außerdem wird deutlich, ob es der Bewerber schafft, die

Entscheidung transparent zu kommunizieren und ob er das Risikopotenzial der Angelegenheit einschätzen kann. Wird der Bewerber auf die unterschiedlichen Einstellungen zu Zeit und Termineinhaltung eingehen und wird er nach den Hintergründen für die Verspätung fragen? Kann er sein Teammitglied erneut motivieren? Übernimmt er beim Projektleiter gegebenenfalls die Verantwortung für eine verspätete Abgabe unter Absicherung des Projekterfolges? All diese Fakten und Fragen zielen auf die während der Arbeit analysierten Herausforderungen und Kompetenzen eines internationalen Projektmanagers ab und geben dem Personalverantwortlichen ein reales Bild über den Umgang mit kulturell bedingten Problemen im Projektalltag. Sind in der Simulation nicht alle Anforderungen angesprochen worden, kann man den Bewerber in einem anschließenden Gespräch zusätzlich auf seine Reaktion bei dieser oder jener Situation ansprechen und weitere Persönlichkeitseigenschaften evaluieren. So kann die Kompetenzausprägung „Zuverlässigkeit“ zum Beispiel in der spontanen Momentaufnahme eines ACs kaum evaluiert werden und muss in ihren Ansätzen im Interview erfragt werden. Die Simulation kann natürlich je nach Stelle und Kernanforderung erweitert oder umgearbeitet werden. Wichtig ist allerdings, dass der interkulturelle Charakter beibehalten wird und die aus der Befragung evaluierten Kompetenzen und Herausforderungen internationaler Projektmanager als Bewertungsgrundlage dienen.

Im gesamten Auswahlprozess neuer Mitarbeiter für die internationale Projektstätigkeit in der AHA wird bis jetzt nicht darauf geachtet, ob der Bewerber offen für fremde Menschen und vor allem offen für fremde Kulturen ist und ob er überhaupt angemessen mit diesen interagieren kann. Dies ist aber die Voraussetzung für eine aktive und erfolgversprechende Zusammenarbeit in interkulturell zusammengesetzten Teams. Auch die Reisebereitschaft als ein Faktor, der vor allem bei hoher Frequenz aufeinanderfolgender Meetings das Privatleben der Mitarbeiter stark beeinflusst und die damit verbundene physische und psychische Belastbarkeit, wurde bislang nicht in die Personalauswahl integriert. Die AHA sollte also bei der zukünftigen Auswahl darauf achten, ob der Bewerber Offenheit für Fremdes und Unbekanntes ausstrahlt und ob er bereit ist, mitunter wöchentlich an mehrtägigen Meetings in der gesamten EU teilzunehmen.

Ist die Auswahl der Bewerber für die Mitarbeit in europäischen Bildungsprojekten nach den beschriebenen Methoden geschehen und wurde auf die erläuterten Hinweise Wert gelegt, dann kommt es nun zur Vorbereitung des Mitarbeiters für seine künftige Tätigkeit. Derzeit besteht die interne Schulung der zukünftigen Mitarbeiter in der AHA schwerpunktmäßig aus formellen Richtlinien zum Projektantrag und –ablauf sowie zur Erstellung von Kalkulationen. Das ist natürlich wichtig und unabdingbar für die Arbeit in den Projektpartnerschaften der AHA. Dennoch wird ein Projekt nicht durch Regularien erfolgreich bearbeitet, sondern durch Menschen. Im Fall der AHA sind das Projektmitglieder unterschiedlicher Nationen und damit unterschiedlicher kultureller Prägung. Genauso essentiell für die erfolgreiche Bearbeitung des Projektes ist es also, die in der

AHA bereits Tätigen, wie auch die neuen Mitarbeiter in einer interkulturellen Schulung auf die Besonderheiten grenzüberschreitender und fremdkultureller Zusammenarbeit aufmerksam zu machen. Der große Vorteil der AHA liegt in der Tatsache, dass sie selbst Anbieter von Trainings- und Beratungsmaßnahmen ist und somit die Vorbereitung der zukünftigen Projektmanager auf die kulturellen Besonderheiten intern durchführen kann. Das bietet auch die Möglichkeit, in der kulturspezifischen Komponente genau die Landeskulturen zu behandeln, mit deren ansässigen Organisationen eine Projektpartnerschaft besteht. Aus der Beschreibung der Vorbereitungsmaßnahmen der Mitarbeiter in der AHA wird deutlich, dass der Umfang der interkulturellen Schulung mit in das Training aufgenommen bzw. erweitert werden muss. So wird zum Beispiel dem aktuellen Wissensstand zur Kulturforschung und den damit einhergehenden Anforderungen an die Arbeit in interkulturell zusammengesetzten Teams derzeit noch zu wenig Beachtung geschenkt. Doch gerade diese kulturellen Einflüsse lösen im Projektalltag immer wieder Missverständnisse und Konflikte aus, deren Bewältigung wertvolle Zeit in Anspruch nehmen. Hierbei besteht seitens der AHA sehr großes Verbesserungspotenzial. Der Umfang dieser Arbeit lässt es leider nicht zu, ein ganzheitliches Trainingskonzept für die interkulturelle Vorbereitung eines internationalen Projektmanagers zu erarbeiten.

Die folgenden, innerhalb dieser Arbeit herausgearbeiteten Anforderungen des internationalen Projektmanagements sollten aufgrund ihrer vielfachen Nennung in der Literatur und der durchgeführten Befragung jedoch unbedingt in die interne interkulturelle Schulung der AHA eingearbeitet werden, um den zukünftigen Mitarbeiter optimal auf seine bevorstehende Projektstätigkeit im fremdkulturellen Umfeld vorzubereiten:

- Kulturdefinition, Einflüsse der Kultur auf das persönliche Verhalten
- Die eigene Kultur nicht als Selbstverständlichkeit ansehen
- Offenheit und Anerkennung für Fremdes, Unbekanntes entwickeln
- Kulturelle Einflüsse auf den Projektalltag
 - a) Sprache
 - b) Religion
 - c) Sozialstrukturen
 - d) Werte, Normen, Umgangsformen
 - e) Einstellungen zu Zeit, Arbeit, Terminen und Zuständigkeiten
- Herausfordernde Besonderheiten des internationalen Projektmanagements
 - a) Verbale und non-verbale Kommunikation
 - b) Kooperation, Teamarbeit
 - c) Zeitmanagement
 - d) Konflikt- und Risikomanagement
 - e) Entscheidungsfindung
 - f) Führungsverhalten

Im besten Fall hat die interne Schulungsmaßnahme der AHA einen kulturspezifisch-interaktionsorientierten Charakter, denn diese Trainingsform verspricht aufgrund ihrer Praxisnähe den größten Mehrwert für die Teilnehmer. Sollte es der AHA schwer fallen, fremdkulturelle Personen im Sinn einer idealen Interaktion zu organisieren, dann können die Trainingsinhalte jedoch ersatzweise auch durch Fallbeispiele einen Praxisbezug erlangen.

Zusätzlich zur unternehmensspezifischen Schulung ist die Teilnahme an interkulturellen Trainings, wie in Kapitel 4 beschrieben, wichtig und notwendig, um interkulturelle Handlungskompetenz entwickeln zu können. Die Aussage des Geschäftsführers Krauß, dass interkulturelle Kompetenz während der Projektstätigkeit auf fremdkulturellem Boden erlernt wird, ist zwar richtig, doch wenn ein Neuling im internationalen Projektmanagement die Projektstätigkeit ohne vorangegangene interkulturelle Schulung antritt, sind erste Komplikationen bereits vorprogrammiert. Sicher wird sich die Perfektion der interkulturellen Handlungskompetenz erst mit der Zeit bei der aktiven Arbeit in internationalen Projekten ergeben. Der „Wurf ins kalte Wasser“ des unerfahrenen Projektmanagers würde in diesem Fall aber mehr Schaden als Nutzen bringen und sollte unbedingt vermieden werden. Interkulturelle Kompetenz befähigt den internationalen Projektmanager schließlich dabei, auf fremdkulturellem Boden kompetent handeln zu können. Dies sollte aber von Beginn an der Projektstätigkeit der Fall sein, andernfalls können Vertrauensaufbau und Akzeptanzgewinnung bereits zur Schwierigkeit werden und somit ein Projekt zum Scheitern verurteilen. Um anfängliche Fehlritte auf dem internationalen Parkett noch sicherer zu vermeiden, würde der Einsatz eines Mentors in der Einarbeitungszeit gewiss helfen. Die Aussage des Geschäftsführers zu dieser Frage im Interview lautet, das Unternehmen sei dafür leider zu klein. Es scheint jedoch bedenkenswert, die fehlenden personellen Ressourcen zu Ungunsten der Qualität der Projektergebnisse auf das Spiel zu setzen. Schließlich genügt es bereits, dem neuen internationalen Projektmanager einen erfahrenen Betreuer an die Seite zu stellen, der bei Fragen und Problemen hilft und hin und wieder Hinweise zu praktisch erprobten Vorgehensweisen geben kann. In diesem Zusammenhang ist mit einem Mentor schlichtergreifend jemand gemeint, der zu Beginn der neuen beruflichen Tätigkeit noch ab und an über die Schulter des Neulings schaut und Fehlentscheidungen frühzeitig abwehren kann. Hierbei spielt es außerdem eine Rolle, dass man dem zukünftigen Projektmanager genügend Zeit zur interkulturellen Vorbereitung und zur Aufnahme der Projektstätigkeiten gewährt. Erste allgemein interkulturell schulende Trainings sollten also mindestens drei bis vier Monate vor Beginn des Projektes in Anspruch genommen werden. Spezifischere Trainingsformen können dann auch parallel zur Stammlandtätigkeit im Projekt ablaufen, um Theorie und Praxis bestmöglich zu vereinen und gezielte Handlungsempfehlungen für das weitere Vorgehen zu entwickeln. Die Einarbeitung mittels eines Betreuers sollte sich dann über mindestens drei Monate der Projektbearbeitung strecken und dem neuen Mitarbeiter sollte sukzessiv mehr Raum für eigenverantwortliches Handeln zugesichert werden. Zurückgerechnet muss demnach die

Rekrutierung der neuen Projektmanager also mindestens sechs Monate vor Beginn der neuen beruflichen Tätigkeit erfolgen.

Mit all den beschriebenen Vorgehensweisen für das zweistufige Einstellungsverfahren mit persönlichem Bewerberinterview und AC sowie unter Nutzung des entwickelten Kompetenzprofils als Messinstrument für die Kompetenzanforderung des künftigen Mitarbeiters, konnte für die AHA ein stimmiges und interkulturell angepasstes Bewerberauswahlverfahren entwickelt werden. Wird die Bewerberauswahl anhand der beschriebenen Kriterien und Kompetenzen geschehen, so kann sich die AHA weitgehend sicher sein, einen interkulturell kompetenten Mitarbeiter für die internationale Projektstätigkeit rekrutiert zu haben, der aufgrund seiner Fähigkeiten die perfekten Voraussetzungen für einen erfolgreichen Umgang mit den komplexen Herausforderungen des internationalen Projektmanagements aufweist.

Folgt nach der passgenauen Auswahl des Bewerbers auch noch die interne Schulung des neuen Mitarbeiters mit allen zuvor beschriebenen interkulturellen Weiterbildungsmaßnahmen und wird diesem für die ersten Monate in der neuen Tätigkeit ein Betreuer an die Seite gestellt, dann steht dem erfolgreichen Bestehen im Management europäischer Bildungsprojekte in der AHA nahezu nichts mehr im Wege.

7 Ausblick

Globalisierung und weltweite Vernetzung treiben die Unternehmen in die Bearbeitung grenzüberschreitender Wirtschaftsprojekte. Die Erweiterung der EU zur fortschrittlichen Wissensgesellschaft kurbelt die Arbeit in internationalen Bildungsprojekten an. Somit ist Internationalisierung längst kein Phänomen der Multikonzerne mehr, sondern zieht auch die mittelständischen Unternehmen in ihren Bann. Die bildungspolitische Zusammenarbeit über Ländergrenzen hinweg wird über EU-geförderte Projekte organisiert. Auf die Berufsgruppe der Projektmanager hat dies vor allem Auswirkungen, die mit einer strengeren Schulung und erhöhter Komplexität bei der Aufgabenerfüllung einhergehen. Die Anforderungen an einen internationalen Projektmanager müssen neu definiert werden, denn die Hauptaufgabe seines Wirkungsfeldes ist nunmehr die reibungslose Umsetzung der Projektstätigkeiten. Durch die interkulturell zusammenarbeitenden Teammitglieder ist diese allerdings kulturellen Einflüssen und daraus resultierenden, potenziellen Schwierigkeiten ausgesetzt.

Nicht jeder ist den komplexen Herausforderungen des internationalen Projektmanagements gewachsen. Interkulturelle Kompetenz als Zusammenspiel fachlicher, methodischer, sozialer und individueller Fähigkeiten im Bezug auf den internationalen Handlungsrahmen ist die Schlüsselqualifikation für das erfolgreiche Bestehen im fremdkulturellen Umfeld. Sie befähigt den Projektmanager so zu handeln, dass kulturelle Einflüsse auf den Projektalltag als Chance statt Problem gesehen werden können. Dabei ist es von Vorteil, dass sich interkulturelle Kompetenz im Rahmen einer langfristig angelegten, interkulturellen Vorbereitung aneignen und perfektionieren lässt und sich somit die Fähigkeiten des Projektmanagers an die internationalen Herausforderungen angleichen lassen. Diese Vorbereitung mittels interkultureller Trainings sollte gut ausgewählt sein und den individuellen Ansprüchen des zukünftig Entsandten entsprechen. Durch die gezielte Nutzung seines interkulturellen Wissens und Verhaltens kann er sich auf dem ungewohnten Terrain einer fremden Kultur nahezu problemlos und ergebnisorientiert bewegen.

Auch die AHA möchte ihre Mitarbeiter hinsichtlich der aktuellen Anforderungen im internationalen Projektmanagement auswählen und sie bestmöglich auf den bevorstehenden interkulturell geprägten Projektalltag vorbereiten. Das für die AHA entwickelte Kompetenzprofil gibt einen ausführlichen Überblick über all jene Kompetenzen, die dem internationalen Projektmanager ein sicheres und erfolgreiches Auftreten im fremdkulturellen Umfeld ermöglichen. Die Eignung eines Projektmanagers für den Einsatz in europäischen Bildungsprojekten kann mit Hilfe des „Kompetenzprofils für Mitarbeiter des internationalen Projektmanagements“ durch Selbst- und Fremdevaluierungen herausgefunden werden. Identifizierte Defizite in den Kompetenzausprägungen können einfach und schnell über die Empfehlungen zum adäquaten

Handeln ausgeglichen werden und die Arbeit in internationalen Projekten kann noch einmal auf ein hohes Niveau gesteigert werden.

Weiterhin war es der AHA wichtig, Ansätze zur Verbesserung und Erleichterung des Einstiegs in das internationale Projektmanagement des Bildungsbereiches für neu rekrutierte Mitarbeiter zu erhalten. Anhand einer umfassenden Analyse, die sich durch die gesamte Arbeit zieht, konnten eine Vielzahl schulungsbedürftiger Themen und Fakten erarbeitet werden, die in die interkulturelle Vorbereitung der AHA implementiert werden müssen. Dieses neue Konzept einer internen Vorbereitung schafft Verständnis für fremdkulturelles Verhalten, weist auf mögliche Problemfelder hin und beugt Anfangsschwierigkeiten vor. Es konnte außerdem ein beispielhaftes Szenario eines ACs entwickelt werden, welches im Gegensatz zur bisher eingesetzten Bewerberaufgabe mehr Wert auf die interkulturelle Schulung und Eignung der Bewerber legt. Diese Aufgabe orientiert sich an den beim Bewerber ermittelten Fähigkeiten bezüglich des Kompetenzprofils. Eben dieses kann folglich auch als Messinstrument für die Bewertung der Aufgabe heran gezogen werden und kann durch seine interkulturelle Ausrichtung die Bewerberauswahl an die Herausforderungen des internationalen Projektgeschäftes anpassen.

Der Umfang der Bachelorarbeit war leider zu gering, um noch konkreter auf die interkulturelle Schulung der Projektmanager eingehen zu können und gegebenenfalls ein aktuelles und für die Arbeit in EU-Bildungsprojekten spezifisches Trainingsprogramm entwickeln zu können. Auch konnten keine konkreten Handlungsempfehlungen zum Umgang mit Personen unterschiedlicher Nationen gegeben werden, weil dies den Rahmen der Arbeit überdehnt hätte.

Die Bearbeitung des Themas war für mich selbst sehr spannend, da ich in den sechs Monaten meines Praktikums in der AHA im Bereich der europäischen Bildungsprojekte selbst ab und an auf kulturell bedingte Unstimmigkeiten gestoßen bin, die den reibungslosen Ablauf des Projektes unnötig verzögern können. Die Entwicklung des Kompetenzprofils als Produkt dieser Arbeit hat mir sehr viel Spaß bereitet, weil ich das erarbeitete Wissen in die Praxis umsetzen konnte und mit der freien grafischen Gestaltung ein nutzerfreundliches und nützliches Dokument für die Verbesserung der EU-Projektarbeit entwickeln konnte. Erste Testläufe des Kompetenzprofils haben bereits die erfolgreiche Durchführbarkeit bewiesen.

Das Ziel der Arbeit war es, die Auswahl international tätigen Personals an der AHA zu verbessern und über ein Kompetenzprofil messbarer zu machen. Dieses Ziel wurde im Verlauf der Arbeit nicht nur erfüllt, sondern sogar überschritten. Es ist ein ganzheitliches Kompetenzprofil für Mitarbeiter im internationalen Projektmanagement entstanden, welches flexibel und vielfältig angewendet werden kann. Es kann zur Rekrutierung internationalen Personals ebenso genutzt werden, wie zur Selbstevaluierung, zum Abgleich von Fremd- und Selbstbild sowie zur kontinuierlichen Weiterentwicklung der eigenen Kompetenzen. Das entwickelte Kompetenzprofil und die Empfehlungen zur Auswahl internationaler Projektmitarbeiter ist nicht nur für die Nutzung in der AHA be-

stimmt, sondern kann auch anderen Institutionen des EU-Projektmanagements helfen, die Projektmitarbeiter besser für ihren internationalen Einsatz auszuwählen und auf die Herausforderungen der Projektstätigkeit vorzubereiten. So könnte jede teilnehmende Institution einen Teil zur effektiveren und effizienteren Arbeitsweise bei der Zusammenarbeit in europäischen Bildungsprojekten leisten. Um das Kompetenzprofil über den Rahmen der Bachelorarbeit hinaus zur Anwendung zu bringen und aus Gründen der Nachhaltigkeit, wird im Anschluss an die Bachelorarbeit eine zusätzliche Version des Dokuments in englischer Sprache erstellt werden und auf der Homepage der AHA¹⁴³ zum Download zur Verfügung stehen.

Das entwickelte Kompetenzprofil bringt der AHA außerdem Nutzen, weil diese es als Grundlage für ein für den Sommer 2013 geplantes Projekt verwenden kann, in dem es um das Profil des idealen Projektkoordinators europäischer Bildungsprojekte geht. Somit können grundlegende Elemente der dargelegten Befragung und des ermittelten Kompetenzprofils genutzt und inhaltlich erweitert werden.

Alle geplanten Vorgehensweisen und Inhalte für die Arbeit konnten eingehalten werden, alle gesetzten Ziele erfüllt bzw. überschritten werden und die Kommunikation zum betreuenden Unternehmen und betreuenden Professor war über die gesamte Arbeitsdauer hinweg einwandfrei.

Durch die stetige Abwechslung zwischen Literaturbetrachtung und praktischer Auswertung konnte eine praxisorientierte, aktuelle und für den spezifischen Personenkreis äußerst nutzbringende Arbeit verfasst werden. Die Arbeit in EU-geförderten Bildungsprojekten kann effizienter und effektiver gestaltet werden, wenn die Fähigkeiten jedes Projektmitgliedes den Anforderungen des hier entwickelten Kompetenzprofils entsprechen und jedes Projektmitglied ausreichend interkulturell geschult ist, indem es die Herausforderungen des internationalen Projektmanagements kennt und diese zu bewältigen weiß.

¹⁴³ <http://augusthorchakademie.jimdo.com/>

Literaturverzeichnis

BOLTON, JÜRGEN (2006): *Interkultureller Trainingsbedarf aus der Perspektive der Problemerkennung entsandter Führungskräfte*. In Götz, Klaus (Hrsg.) (2006), 57-76.

BOLTON, JÜRGEN (2007): *Interkulturelle Kompetenz*. Erfurt: Landeszentrale Thüringen.

BUNDESINSTITUT FÜR BERUFSBILDUNG (BIBB) (HRSG.) (2013): *EU-Bildungspolitik. Programm für lebenslanges Lernen*. Bonn. Online verfügbar unter http://www.eu-bildungspolitik.de/programm_fuer_lebenslanges_lernen_5.html, zuletzt geprüft am 18.06.2013.

CRONENBROECK, WOLFGANG (2004): *Handbuch internationales Projektmanagement*. 1. Aufl. Berlin: Cornelsen Scriptor.

DUDEN, KONRAD (2005-2010): *Duden. Die deutsche Rechtschreibung*. 25. Aufl. Mannheim: Dudenverlag.

DÜLFER, EBERHARD (1996): *Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen*. 4. Aufl. München: R. Oldenbourg Verlag GmbH.

ERLL, ASTRID; GYMNIICH, MARION (2007): *Interkulturelle Kompetenzen - erfolgreich kommunizieren zwischen den Kulturen*. 1. Aufl. Stuttgart: Klett Lernen und Wissen.

EUROPÄISCHE KOMMISSION (HRSG.) (2012): *Programm für Lebenslanges Lernen. Leitfaden 2013 Teil 1*. ohne Ort. Online verfügbar unter http://ec.europa.eu/education/lip/doc/call13/part1_de.pdf, zuletzt aktualisiert am 29.11.2012, zuletzt geprüft am 15.05.2013.

FITZSIMONS, CONOR JOHN (2004): *Entscheidungsfindung*. In: Hoffmann et. al (2004), 167-186.

GIESCHE, SASCHA (2010): *Interkulturelle Kompetenz als zentraler Erfolgsfaktor im internationalen Projektmanagement*. In: Rietz, Steffen (Hrsg.) (2010): *Internationale und Interkulturelle Projekte erfolgreich umsetzen*. Band 1, 1. Auflage. Hamburg: Diplomica Verlag GmbH.

GÖTZ, KLAUS (2006): *Interkulturelles Lernen, interkulturelles Training*. 6. Aufl. München: Rainer Hampp Verlag.

GÖTZ, KLAUS; BLEHNER, NADINE (2006): *Unternehmenskultur und interkulturelles Training*. In: Götz, Klaus (2006), 11-56.

HECHT-EL MINSHAWI, BÉATRICE; RING, MARTIN (2008): *Interkulturelle Kompetenz. Soft Skills für die internationale Zusammenarbeit*. 2. Aufl. Weinheim: Beltz Verlag.

HIDDINK, FRANK; KRAUß, CARSTEN; NOWACZYK, BEATA; REJNIK, MAŁGORZATA; ROSA, FRANCESCO DE; SILVA, SOFIA (2010-2012): *Self-evaluation of Competences of Local Government Officers. Transcompetences: Transparency of officials' generic competences and opportunities for developing them- examples of selected EU Member States*. Hg. v. Transcompetences Project Partnership. Ohne Ort. Online verfügbar unter <http://www.stowarzyszenie-transfer.pl/c/f/130/>, zuletzt geprüft am 18.06.2013.

HOFFMANN, HANS-ERLAND; SCHOPER, YVONNE-GABRIELE; FITZIMONS, CONOR JOHN (2004): *Internationales Projektmanagement. Interkulturelle Zusammenarbeit in der Praxis*. Orig.-Ausg. München: Deutscher Taschenbuch-Verlag GmbH & Co. KG.

HOFFMANN, HANS ERLAND (2004): *Die Bedeutung kultureller Unterschiede*. In Hoffmann et. al (2004), 13-36.

HOFSTEDE, GEERT; HOFSTEDE, G.J (2005): *Cultures and organizations. Software of the mind*. 2. Aufl. New York: McGraw-Hill.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION (HG.) (ohne Jahr): *ISO 3166-1 decoding table*. Ohne Ort. Online verfügbar unter http://www.iso.org/iso/home/standards/country_codes/iso-3166-1_decoding_table.htm#CY, zuletzt geprüft am 27.06.2013.

JAGENLAUF, MICHAEL (2006): *Interkulturelles Lernen durch Outdoor-Training*. In: Götz, Klaus (2006), 137-152.

MEIER, HARALD (2004): *Internationales Projektmanagement. Internationales Management, Projektmanagement-Techniken, interkulturelle Teamarbeit*. 1. Aufl. Herne/Berlin: Verlag Neue Wirtschafts-Briefe.

RECKERT, HEIDRUN (2004): *Risikomanagement*. In: Hoffmann et. al (2004), 265-292.

RISO, DON RICHARD; HUDSON, RUSS (1998-2013): *Enneagram Teaching, Research, Development & Applications*. Hg. v. The Enneagram Institute. ohne Ort. Online verfügbar unter <http://www.enneagraminstitute.com/>, zuletzt geprüft am 18.06.2013.

ROTHLAUF, JÜRGEN (2012): *Interkulturelles Management. Mit Beispielen aus Vietnam, China, Japan, Russland und den Golfstaaten*; 4. Aufl. München: R. Oldenbourg Verlag GmbH.

SABEL, NICOLE (2010): *Interkulturelle Kompetenz. Einfluss der Natur auf das internationale Management*. In: Rietz, Steffen (Hrsg.) (2010): *Internationale und Interkulturelle Projekte erfolgreich umsetzen*. Band 3, 1. Auflage. Hamburg: Diplomica Verlag GmbH.

SCHOPER, YVONNE GABRIELE (2004a): *Teamentwicklung*. In: Hoffmann et. al (2004), 101-128.

SCHOPER, YVONNE GABRIELE (2004b): *Führung in Projekten*. In: Hoffmann et. al (2004), 129-166.

SCHWINGHAMMER, WOLFGANG (2011): *Schlüsselkompetenzen für Projektmanager. Neue Wege zum Erfolg internationaler Großprojekte*. 1. Aufl. Volkach: Verlag der Ideen.

SIEDENBIEDEL, GEORG (2008): *Internationales Management. Einflussgrößen, Erfolgskriterien, Konzepte*. Stuttgart: Lucius & Lucius.

STAHL, GÜNTER (1998): *Internationaler Einsatz von Führungskräften*. München: R. Oldenbourg Verlag GmbH.

STEFAN, HAGEN (2012): *Projektmanagement Handbuch. kostenloser Leitfaden für Projektmanager*. Hagen Management GmbH. ohne Ort. Online verfügbar unter <http://www.pm-handbuch.com/begriffe/>, zuletzt aktualisiert am 15.05.2012, zuletzt geprüft am 15.05.2013.

THOMAS, ALEXANDER (2011): *Interkulturelles Handlungskompetenz. Versiert, angemessen und erfolgreich im internationalen Geschäft*. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

THOMAS, ALEXANDER; KINAST, EVA-ULRIKE; SCHROLL-MACHL (HRSG.), SYLVIA (2005): *Handbuch interkulturelle Kommunikation. Grundlagen und Praxisfelder*. 2. Aufl. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

THOMMEN, JEAN-PAUL; ACHLEITNER, ANN-KRISTIN (2009): *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht*. 6. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

WAGENHALS, KLAUS (2004a): *Kommunikation und Information*. In: Hoffmann et. al (2004), 77-100.

WAGENHALS, KLAUS (2004b): *Konfliktmanagement in internationalen Projekten*. In: Hoffmann et. al (2004), 187-212.

Anhang

- Anhang 1: Fragebogen zum idealen internationalen Projektmanager
- Anhang 2: Vollständige Auswertungstabellen der Befragung zum „idealen internationalen Projektmanager“
2A) Vollständige Auswertung der wichtigsten Herausforderungen
2B) Vollständige Auswertung der Kompetenzbewertung
- Anhang 3: Kompetenzbewertung für Manager des internationalen Projektmanagements

Anhang 1

Questionnaire "Competences of the ideal international Project Manager"

Dear project experts,

My name is Tina Sauer and I am studying International Business at University of Applied Science Mittweida (DE). Currently I am preparing my bachelor thesis which deals with the importance of intercultural competence for international successful project managers.

I kindly ask you to answer my questionnaire based on the experiences of your daily work in international projects to create a competence profile for the ideal international project manager. The survey is anonymously and will be only used for my bachelor thesis. Please return the questionnaire to: **sauer@august-horch-akademie.de**

I thank you in advance for your contribution.

Kind regards,

Tina Sauer

1. Statistically Data

Please fill in your statistically data and if necessary add something by choosing the option "others".

Sex

☐ Female

☐ Male

Age

☐ <25

☐ 25-45

☐ 46-60

☐ > 60

Nationality

Occupation

☐ Entrepreneur

☐ Employee

☐ Worker

☐ Freelancer

☐ Civil Service

☐ Apprentice

☐ Student

☐ Others

Highest level of education

☐ Academic degree

☐ VET degree

☐ Others

Number of years in work experience in the field of project management

☐ <1

☐ 1-5

☐ 6-10

☐ 11-20

☐ >20

In what kind of projects are you involved / have you been involved?

(Make as many choices as you concern)

☐ Education & training

☐ Research & development

☐ IT/ Software

☐ Marketing

☐ Culture

☐ Quality/ Innovation

☐ Development of products

☐ Building/ Investment

☐ Others

What kind of geographical orientation the projects have that you are involved / have been involved? (Make as many choices as you concern)

☐ International

☐ European

☐ National

☐ Regional

☐ Local

2. Competence Profile

Please rate the importance of the different competences for international Project Managers. You have to make one cross for each competence. If there are any relevant competences missing in your opinion please feel free to add them in the last (empty) box.

	Very im- portant	Important	Slightly important	Not impor- tant
2.1. Professional skills Every know how which is related to the specific profession of an international project manager				
Command the project's language	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Specific knowledge about the host country	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Knowledge of market place, justice and wage regulations	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
General business skills (splitted in)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
HR	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Distribution	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Finances	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Law	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Project Management skills (splitted in)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Project Application	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Project Organisation/Coordination	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Project Planning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Project Controlling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Project Documentation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Project Team Leading	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Project Communication	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2. Method competence Containment of management techniques from the specific environment which causes special knowledge about fixed norms and values				
Analysis Skills	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Use of new learning- and working techniques	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Joined up Thinking	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rhetoric/Presentation Technique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conflict Solving	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Decision Making	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Successful Negotiating	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Working with PC (Project Management Software)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Partner Meeting Organisation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Time Management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.3. Social competence Development of the ability to understand that the own culture is not common in other parts of the world				
Knowledge of human nature	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Transparent communication/Information	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Non verbal communication via symbols, gestures, body language	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ability for cooperation, contact	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conflict Solving	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Empathy /Emotional Intelligence	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Team Management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Motivation- and Leadership skills	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Intercultural Competence (knowledge about cognition, actions and thinking of other cultures and adaption of these)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.4. Self competence Adapt cultural habits of the strange environment while not leaving the own identity.				
Organisation talent	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Willingness to perform /Engagement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Motivation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Flexibility/Mobility	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reliability	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Independence	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stress tolerance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Risk awareness	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Responsibility awareness	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Open handling of strange cultures	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Physical, psychological capacity	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Creativity	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Challenges in international projects

Please priorities the challenges from 1 to 4 (1-biggest challenge, 4-smallest challenge)

Example:

Backing a cake what is the greatest challenge for you?			
<input type="checkbox"/> 4	Stick to the receipt	<input type="checkbox"/> 3	Do not eat it before served it
<input type="checkbox"/> 1	Do not let it burn	<input type="checkbox"/> 2	Decorate it

WORKING abroad, what is the greatest challenge for you?

- | | |
|---------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Cultural differences | <input type="checkbox"/> Different politics/justice |
| <input type="checkbox"/> Geographical/climatically conditions | <input type="checkbox"/> Different management styles |

WORKING in international project TEAMS what is the greatest challenge for you?

- | | |
|--------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Be open for cultural different characters | <input type="checkbox"/> Space distance of team members |
| <input type="checkbox"/> Create personal relationships | <input type="checkbox"/> Language barriers |

MANAGING international TEAMS what is the greatest challenge for you?

- | | |
|--------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Tolerate different attitudes towards work | <input type="checkbox"/> Combine members strengths and tasks |
| <input type="checkbox"/> Ensure transparent communication | <input type="checkbox"/> Consider different levels of knowledge |

NEGOTIATING in international projects what is the greatest challenge for you?

- | | |
|---------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Cultural/legal/political differences | <input type="checkbox"/> Dealing with different stakeholders |
| <input type="checkbox"/> Different negotiation styles | <input type="checkbox"/> Communication barriers |

COMMUNICATING in international projects what is the greatest challenge for you?

- | | |
|-----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Interpret/use non verbal communication | <input type="checkbox"/> Variety of communication styles |
| <input type="checkbox"/> Different command of language | <input type="checkbox"/> Create personal contact |

When there is a CONFLICT in international projects what is the greatest challenge for you?

- | | |
|-------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Early cognition of conflicts | <input type="checkbox"/> Cultural differences in cognition |
| <input type="checkbox"/> Appraise the range of the conflict | <input type="checkbox"/> Variety of different characters |

LEADING an international project team what is the greatest challenge for you?

- | | |
|-------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Tolerance of different behavior and working attitude | <input type="checkbox"/> Variety of different characters |
| <input type="checkbox"/> Find a holistic accepted leading style | <input type="checkbox"/> Create Reliability |

MAKING a DECISION within an international project what is the greatest challenge for you?

- | | |
|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Transparency of the decision | <input type="checkbox"/> Compare risks and chances |
| <input type="checkbox"/> Involving all relevant people | <input type="checkbox"/> Variety of different opinions |

Dealing with RISKS in international projects what is the greatest challenge for you?

- | | |
|-----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Cultural differences in risk awareness | <input type="checkbox"/> Continuous risk control |
| <input type="checkbox"/> Early identification of risks | <input type="checkbox"/> Sense of responsibility |

Managing SCHEDULES in international projects what is the greatest challenge for you?

- | | |
|----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Different attitudes towards time | <input type="checkbox"/> Implement deadlines |
| <input type="checkbox"/> Including time for social exchange/ relationships | <input type="checkbox"/> Including time gaps for unforeseeable problems |

Dealing with DIFFERENT CULTURES in international projects what is the greatest challenge for you?

- | | |
|----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Develop sympathy for unknown cultural practices | <input type="checkbox"/> Adapt some cultural practices to show action flexibility |
| <input type="checkbox"/> Implement specific culture into daily project's routine | <input type="checkbox"/> Prevent problems caused by converging different cultures |

PLANNING MEETINGS in international projects what is the greatest challenge for you?

- | | |
|--------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Planning the date/schedule | <input type="checkbox"/> Ensure good working infrastructure |
| <input type="checkbox"/> Comparing all partners expectations | <input type="checkbox"/> Include cultural specialties (lunch, business styles,...) |

MODERATING MEETINGS in international projects what is the greatest challenge for you?

- | | |
|------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Ensure all partners involvement | <input type="checkbox"/> Collect/Combine all different opinions |
| <input type="checkbox"/> Transparent documentation of agreements | <input type="checkbox"/> Different levels of project experience |

WORKING in international projects what is the greatest challenge for your personality?

- | | |
|---------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Be motivated | <input type="checkbox"/> Be open for new cultures |
| <input type="checkbox"/> Be stress tolerant | <input type="checkbox"/> Be flexible/ mobile |

In daily project's routing what is the greatest challenge for you?

- | | |
|----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Use of new learning- and working techniques | <input type="checkbox"/> Analysis skills |
| <input type="checkbox"/> Joined up thinking | <input type="checkbox"/> Rhetoric / Presentation techniques |

4. Importance of intercultural Competence

Please rate each statement relating to your level of agreement. The statements are always connected with the work in an international project (team).

	I agree	I rather agree	I rather don't agree	I don't agree
International project management is more complex than in national context.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
International projects require more qualifications than national projects.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Intercultural competence is the essential task to bring international projects to success.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Intercultural Competence beats all other competences and is the only one needed in international projects.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Intercultural competence qualifies managers to prevent problems/conflicts caused by cultural differences in behavior and thinking.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Intercultural trained project managers would not have any discrepancies with foreign staff.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Intercultural competence empowers to be open for other cultures and adapt cultural behaviour.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Intercultural competence facilitates the interaction between people affected by cultural differences.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Intercultural Competence is trainable by reading special literature before the travel.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Intercultural training of international project managers could save time & money by preventing misunderstandings and conflicts.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
An international manager should always be 100 % trained in intercultural competence before going abroad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Intercultural Competence is important for the personal orientation in unknown environments as well.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Projects without intercultural trained staff are more fragile to collapse.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Personal Experiences

Please choose the option which is right for your experience and add additional information as detailed as possible.

How did you rate your personal "Intercultural Competence Score" due to experience in int. projects? Give a mark from 1 to 6 (1- no intercultural competence; 6 – high intercultural competence in all relevant partner cultures)

Did you ever participate in a kind of intercultural competence workshop and if yes, how successful was it and if no, why didn't you participate?

☐ yes☐ no

☐ It was very helpful to understand cultural diversity and prepared me excellent for working in international projects.

because:

☐ It was good to know but does not improve my work in international projects.

☐ Others: _____

Did you prepare yourself with cultural information when dealing in international projects if yes, how and if no, why not?

☐ yes☐ no

Try to describe in 3 sentences what is for you the ideal international project manager?

1. _____

2. _____

3. _____

Thank you very much for spending your time on answering my questionnaire and supporting my bachelor thesis!

Anhang 2A

Vollständige Auswertung der durchschnittlichen Priorisierung von Herausforderungen im internationalen Projektmanagement aus der Befragung zum „idealen internationalen Projektmanager“ (1 = größte Herausforderung, 4 = geringste Herausforderung).

WORKING abroad, what is the greatest challenge for you?	
Cultural differences	2,078
Geographical/climatically conditions	3,569
Different politics/justice	2,824
Different management styles	1,549

COMMUNICATING in international projects what is the greatest challenge	
Interpret/use non verbal communication	3,080
Different command of language	2,080
Variety of communication styles	2,000
Create personal contact	2,860

Dealing with DIFFERENT CULTURES in international projects what is the	
Develop sympathy for unknown cultural practices	3,098
Implement specific culture into daily project's routine	2,608
Adapt some cultural practices to show action flexibility	2,255
Prevent problems caused by converging different cultures	2,039

MODERATING MEETINGS in international projects what is the	
Ensure all partners involvement	2,000
Transparent documentation of agreements	3,078
Collect/Combine all different opinions	2,314
Different levels of project experience	2,608

MAKING a DECISION within an international project what is the	
Transparency of the decision	2,941
Involving all relevant people	2,412
Compare risks and chances	2,059
Variety of different opinions	2,588

When there is a conflict in international projects what is the greatest challenge	
Early cognition of conflicts	2,120
Appraise the range of the conflict	2,320
Cultural differences in cognition	2,520
Variety of different characters	3,040

Dealing with RISKS in international projects what is the greatest challenge	
Cultural differences in risk awareness	2,940
Early identification of risks	2,120
Continuous risk control	2,340
Sense of responsibility	2,600

NEGOTIATING in international projects what is the greatest challenge for you?	
Cultural/legal/political differences	2,137
Different negotiation styles	2,392
Dealing with different stakeholders	2,784
Communication barriers	2,667

Managing SCHEDULES in international projects what is the greatest challenge	
Different attitudes towards time	2,140
Including time for social exchange/relationships	3,200
Implement deadlines	2,240
Including time gaps for unforeseeable problems	2,420

WORKING in international projects what is the greatest challenge for your	
Be motivated	2,408
Be stress tolerant	2,265
Be open for new cultures	2,796
Be flexible/ mobile	2,531

WORKING in international project TEAMS what is the greatest challenge	
Be open for cultural different characters	2,694
Create personal relationships	2,347
Space distance of team members	2,592
Language barriers	2,367

Anhang 2B

Vollständige Auswertung der Kompetenzbewertung aus der Befragung zum "idealen internationalen Projektmanager" (1 = sehr wichtig; 2 = wichtig; 3 = weniger wichtig; 4 = unwichtig)

Professional Skills			
Competence	Average Evaluation	Competence	Average Evaluation
Command the project's language	1,262	Project Management skills (splitted in)	1,167
Specific knowledge about the host country	2,328	Project Application	1,431
Knowledge of market place, justice and wage regulations	2,417	Project Organisation/ Coordination	1,241
General business skills (splitted in)	2,136	Project Planning	1,241
Marketing	2,000	Project Controlling	1,404
HR	2,078	Project Documentation	1,518
Distribution	2,500	Project Team Leading	1,351
Finances	2,074	Project Communication	1,211
Law	2,519		
Management	1,709		

Method Competence			
Analysis Skills	1,902	Decision Making	1,210
Use of new learning- and working techniques	1,871	Successful Negotiating	1,581
Joined up Thinking	1,914	Working with PC (PM Software)	2,065
Rhetoric/ Presentation Technique	2,066	Partner Meeting Organisation	1,710
Conflict Solving	1,516	Time Management	1,492

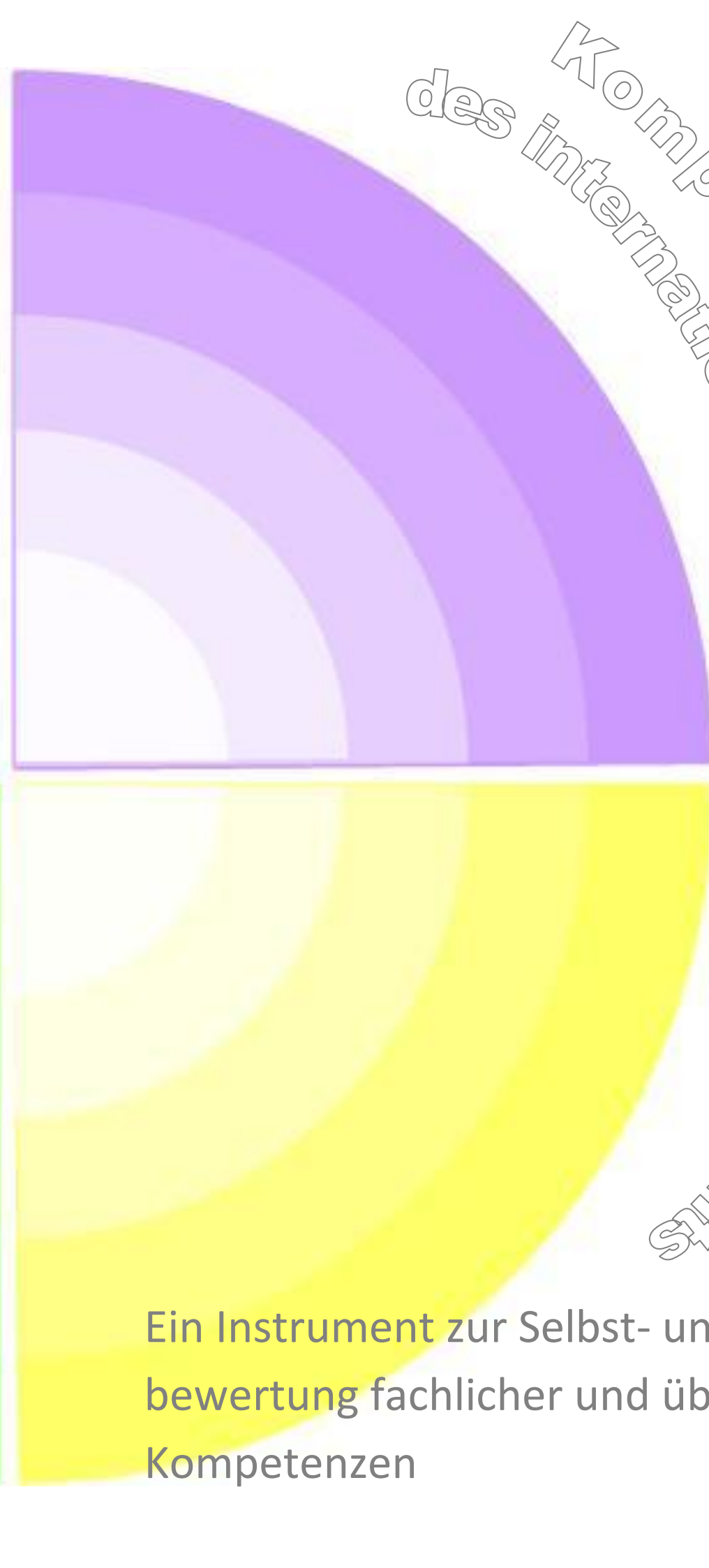
Social Competence			
Knowledge of human nature	1,902	Empathy /Emotional Intelligence	1,677
Transparent communication/Information	1,258	Team Management	1,387
Non verbal communication	2,066	Motivation- and Leadership skills	1,355
Ability for cooperation, contact	1,371	Intercultural Competence	1,565
Conflict Solving	1,590		

Self Competence			
Organisation talent	1,557	Stress tolerance	1,710
Willingness to perform / Engagement	1,627	Risk awareness	1,823
Motivation	1,242	Responsibility awareness	1,393
Flexibility/Mobility	1,645	Open handling of strange cultures	1,678
Reliability	1,500	Physical, psychological capacity	2,197
Independence	2,034	Creativity	1,770

Anhang 3

Kompetenzbewertung für Manager des internationalen Projektmanagements

- ein Instrument zur Selbst- und Fremdevaluierung fachlicher und überfachlicher Kompetenzen



Kompetenzbewertung für Manager des internationalen Projektmanagements

Ein Instrument zur Selbst- und Fremdbewertung fachlicher und überfachlicher Kompetenzen

EINLEITUNG

Bemerkungen des Autors

Ich heiße Tina Sauer und bin Studentin des Studienganges Business Management, Studienrichtung internationales und europäisches Management an der Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences. Die hier vorliegende Kompetenzbewertung international tätiger Projektmanager und das dazugehörige Raster zur grafischen Darstellung der Kompetenzausprägungen wurden im Rahmen meiner Bachelorarbeit mit dem Thema „interkulturelle Kompetenz in europäischen Bildungsprojekten – Kompetenzprofil für internationale Projektmanager am Beispiel der August Horch Akademie GmbH“ angefertigt.

Vorstellung der Ziele des Instruments

Das Instrument hilft Ihnen dabei, eine Übersicht über Ihre Kompetenzen zu erstellen und auf dieser Grundlage, vorhandene und auszubauende Kompetenzen zu bewerten. Das Instrument konzentriert sich dabei auf fachliche und überfachliche Kompetenzen.

Versuchen Sie, die Fragen so genau wie möglich und wahrheitsgetreu zu beantworten, um ein objektives Ergebnis zu erhalten.

Teil 1 Kompetenzbewertung

Im ersten Teil bekommen Sie einen Überblick über fachliche und überfachliche Kompetenzen, welche im internationalen Projektmanagement erforderlich sind. Sie müssen dann Ihren Ausprägungsgrad aller dieser Kompetenzen selbst bewerten und einschätzen. Zusätzlich können Sie sich auch von Kollegen oder anderen Personen fremdbewerten lassen, um sich einen objektiven Überblick über Ihre Kompetenzausprägungen zu verschaffen. Bitte schätzen Sie für jede Kompetenz Ihr Level ein – kreuzen Sie das entsprechende Kästchen im Fragebogen an. Nummer 1 steht für das niedrigste Level, Nummer 5 für das höchste.

Teil 2 grafische Darstellung

Um Ihre Kompetenzen auch grafisch abbilden zu können, finden Sie im Anschluss ein Spinnennetz-Raster, in welches Sie die Ergebnisse des Fragebogens übertragen.

Teil 3 Handlungsempfehlungen

Haben Sie für den Durchschnitt ihrer Selbst- und Fremdbewertungen das Level 3 oder niedriger in einem Kompetenzbereich analysiert, besteht für Sie Handlungsbedarf. Hier erhalten Sie kurze Handlungsempfehlungen, wie Sie die identifizierten Defizite schnell ausbessern können.

A Fachkompetenz	B Methodenkompetenz	C Sozialkompetenz	D Selbstkompetenz
1 Projektmanagement	2 Projektsprache	3 Management Skills	
Definition: Die Fähigkeit, Projekte während der gesamten Projektdauer erfolgreich zu planen und umzusetzen.			

Level	5	<input type="checkbox"/>	Ich habe mehrjährige Erfahrung in allen Bereichen des internationalen Projektmanagements und konnte schon viele Projekte erfolgreich umsetzen. Ich habe selbst schon Projekte geführt und koordiniert.
Level	4	<input type="checkbox"/>	Ich habe Erfahrung in vielen Bereichen des internationalen Projektmanagements und konnte schon einige Projekte erfolgreich umsetzen. Ich habe mindestens ein Projekt geführt und koordiniert.
Level	3	<input type="checkbox"/>	Ich habe nebenberuflich Erfahrung in mindestens einem Bereich des internationalen Projektmanagements. Ich habe in Unterstützung mindestens ein Projekt geführt und koordiniert.
Level	2	<input type="checkbox"/>	Ich habe wenig Erfahrung in den Bereichen des internationalen Projektmanagements; habe aber auf nationaler Ebene erfolgreich Projekte bearbeitet. Ich habe noch kein Projekt eigenverantwortlich geführt und koordiniert.
Level	1	<input type="checkbox"/>	Ich habe keine Erfahrung in den Bereichen des internationalen Projektmanagements; habe aber auf nationaler Ebene Projekte bearbeitet. Ich habe noch kein Projekt eigenverantwortlich geführt und koordiniert.

A Fachkompetenz	B Methodenkompetenz	C Sozialkompetenz	D Selbstkompetenz
1 Projektmanagement	2 Projektsprache	3 Management Skills	
Definition: Die Fähigkeit, die Projektsprache in Wort und Schrift zu verstehen, anzuwenden und korrekt interpretieren zu können.			

Level	5	<input type="checkbox"/>	Ich spreche und verstehe die Projektsprache auf muttersprachlichem Niveau. Ich kann Verhandlungen immer sicher führen und verstehe es, das Gesagte im interkulturellen Kontext zu interpretieren.
Level	4	<input type="checkbox"/>	Ich spreche und verstehe die Projektsprache gut, kann Verhandlungen meist sicher führen und beherrsche die interkulturelle Interpretation gut.
Level	3	<input type="checkbox"/>	Ich spreche und verstehe die Projektsprache, aber bin nicht immer verhandlungssicher. Ich kann vieles auch interkulturell interpretieren.
Level	2	<input type="checkbox"/>	Ich verstehe die Projektsprache besser, als ich sie spreche. Ich versuche stets Verhandlungen sicher zu führen. Ich interpretiere wenig mit interkulturellem Kontext.
Level	1	<input type="checkbox"/>	Ich verstehe die Projektsprache grundsätzlich, spreche sie aber nur bedingt. Ich versuche, Verhandlungen sicher zu führen. Ich interpretiere kaum mit interkulturellem Kontext.

A Fachkompetenz		B Methodenkompetenz	C Sozialkompetenz	D Selbstkompetenz
1 Projektmanagement		2 Projektsprache		3 Management Skills
Definition: Die Fähigkeit, Aufgaben erfolgreich zu planen, zu organisieren, auszuführen und zu kontrollieren.				

Level	5	<input type="checkbox"/>	Ich kann Aufgaben strategisch planen und zielgerichtet organisieren. Ich führe die mir übertragenen Aufgaben stets zum Erfolg und kontrolliere deren Zielerfüllung kontinuierlich.
Level	4	<input type="checkbox"/>	Ich kann Aufgaben planen und organisieren. Ich führe die mir übertragenen Aufgaben zum Erfolg und kontrolliere deren Zielerfüllung periodisch.
Level	3	<input type="checkbox"/>	Ich plane Aufgaben während ihrer Organisation. Ich führe oder delegiere die mir übertragenen Aufgaben und kontrolliere die Zielerfüllung unperiodisch.
Level	2	<input type="checkbox"/>	Ich plane meine Aufgaben großflächig, organisiere sie spontan. Ich delegiere diese Aufgaben umfangreich und kontrolliere die Zielerfüllung stichprobenartig.
Level	1	<input type="checkbox"/>	Ich plane meine Aufgaben kaum, organisiere sie situativ. Ich delegiere meine Aufgaben und kontrolliere die Zielerfüllung beim Abschluss der Aufgabe.

A Fachkompetenz	B Methodenkompetenz	C Sozialkompetenz	D Selbstkompetenz
4. Entscheidungsfindung		5. Zeitmanagement	6. Konfliktlösung
Definition: Die Fähigkeit, Entscheidungen objektiv und unparteiisch abzuwägen, die Betroffenen in die Entscheidung einzubeziehen und deren Umsetzung zu gewährleisten.			

Level	5	<input type="checkbox"/>	Ich ziehe alle Entscheidungsträger in den Entscheidungsfindungsprozess ein. Ich berücksichtige auch kulturell bedingte Einstellungen zu allen Entscheidungen und bin stets objektiv und unparteiisch.
Level	4	<input type="checkbox"/>	Ich ziehe wichtige Entscheidungsträger in den Entscheidungsfindungsprozess ein. Ich berücksichtige kulturell bedingte Einstellungen zu generellen Entscheidungen und bin objektiv und unparteiisch.
Level	3	<input type="checkbox"/>	Ich ziehe einige Entscheidungsträger in den Entscheidungsfindungsprozess ein. Ich berücksichtige kulturell bedingte Einstellungen zu bestimmten Entscheidungen und versuche, objektiv und unparteiisch zu sein.
Level	2	<input type="checkbox"/>	Ich ziehe ausgewählte Entscheidungsträger in den Entscheidungsfindungsprozess ein. Ich versuche stets, kulturell bedingte Einstellungen zu Entscheidungen zu berücksichtigen. Ich versuche, bei meinen Entscheidungen objektiv und unparteiisch zu sein.
Level	1	<input type="checkbox"/>	Ich fälle Entscheidungen im Wesentlichen allein. Ich bemühe mich, kulturell bedingte Einstellungen zu berücksichtigen. Ich versuche bei meinen Entscheidungen objektiv und unparteiisch zu sein.

A Fachkompetenz

B Methodenkompetenz

C Sozialkompetenz

D Selbstkompetenz

4. Entscheidungsfindung

5. Zeitmanagement

6. Konfliktlösung

Definition: Die Fähigkeit, das Projekt während seiner gesamten Dauer hinsichtlich seiner Aufgaben und Zuständigkeiten zu strukturieren, Termintreue einhalten und die Möglichkeit von Planänderungen zu gewährleisten.

Level	5	<input type="checkbox"/>	Ich baue stets kulturell bedingte Unterschiede in der Zeitwahrnehmung in meine Zeitplanung ein. Ich halte mich stets an alle Termine und kann trotzdem spontan auf erhebliche Planabweichungen reagieren.
Level	4	<input type="checkbox"/>	Ich baue häufig kulturell bedingte Unterschiede in der Zeitwahrnehmung in meine Zeitplanung ein. Ich halte mich an alle Termine und kann spontan auf mittelfristige, länger andauernde Planabweichungen reagieren.
Level	3	<input type="checkbox"/>	Ich versuche stets, kulturell bedingte Unterschiede in der Zeitwahrnehmung in meine Zeitplanung einzubauen. Ich halte mich meistens an alle Termine und kann auf Planabweichungen reagieren.
Level	2	<input type="checkbox"/>	Ich versuche, kulturell bedingte Unterschiede in der Zeitwahrnehmung in meine Zeitplanung einzubauen. Ich halte mich an alle wichtigen Termine; Planabweichungen stellen mich vor eine Herausforderung.
Level	1	<input type="checkbox"/>	Ich bemühe mich, kulturell bedingte Unterschiede in der Zeitwahrnehmung einzubauen. Ich halte mich an wichtige Termine; Planabweichungen sind in meiner Zeitplanung bislang nicht einkalkuliert.

A Fachkompetenz

B Methodenkompetenz

C Sozialkompetenz

D Selbstkompetenz

4. Entscheidungsfindung

5. Zeitmanagement

6. Konfliktlösung

Definition: Die Fähigkeit, potenzielle Konfliktfelder frühzeitig zu erkennen, schnell ein effektives Konfliktlösungskonzept zu erstellen und dessen Umsetzung zu gewährleisten.

Level	5	<input type="checkbox"/>	Ich kontrolliere alle Projektvorgänge kontinuierlich auf ihr Konfliktpotenzial. Ich spreche Konflikte offen mit allen Beteiligten an und kann spontan, effektive Konfliktlösungen aufbereiten und umsetzen.
Level	4	<input type="checkbox"/>	Ich kontrolliere wichtige Projektvorgänge kontinuierlich auf ihr Konfliktpotenzial. Ich spreche Konflikte meist offen mit allen Beteiligten an und kann effektive Konfliktlösungen aufbereiten und umsetzen.
Level	3	<input type="checkbox"/>	Ich kontrolliere periodisch die Projektvorgänge auf ihr Konfliktpotenzial. Ich versuche, Konflikte offen mit einigen Beteiligten zu besprechen und kann bei der Konzeption und Umsetzung der Konfliktlösung mitwirken.
Level	2	<input type="checkbox"/>	Ich versuche, wichtige Projektvorgänge unperiodisch auf ihr Konfliktpotenzial zu kontrollieren. Es gelingt mir manchmal Konflikte offen anzusprechen. Ich bemühe mich um eine effektive Konzeption und Umsetzung der Konfliktlösung.
Level	1	<input type="checkbox"/>	Ich versuche, wichtigste Projektvorgänge stichprobenartig auf ihr Konfliktpotenzial zu kontrollieren. Es gelingt mir hin und wieder Konflikte offen anzusprechen; Ich bemühe mich um eine effektive Konzeption und Umsetzung der Konfliktlösung.

A Fachkompetenz

B Methodenkompetenz

C Sozialkompetenz

D Selbstkompetenz

7. transparente Kommunikation

8. Motivations-/ Führungsfähigkeit

9. Kooperations-/ Kontaktfähigkeit

Definition: Die Fähigkeit, jegliche Art der Information transparent an alle Teammitglieder heran zu tragen sowie den Teammitgliedern die Möglichkeit geben, Informationen weiterzugeben.

Level	5	<input type="checkbox"/>	Ich setze mich stets für die transparente Kommunikation zwischen allen Teammitgliedern und Partnern ein. Ich gebe Informationen immer umgehend an diese weiter und sichere stets das deckungsgleiche Verständnis durch Rückfragen ab.
Level	4	<input type="checkbox"/>	Ich setze mich für transparente Kommunikation zwischen den Teammitgliedern und Partnern ein. Ich leite Informationen an die Betreffenden weiter und sichere das deckungsgleiche Verständnis ab.
Level	3	<input type="checkbox"/>	Ich versuche stets, mich für eine transparente Kommunikation zwischen allen Teammitgliedern und Partnern einzusetzen. Ich leite Informationen immer an die Betreffenden weiter und sichere meist das deckungsgleiche Verständnis ab.
Level	2	<input type="checkbox"/>	Ich versuche stets, mich für eine transparente Kommunikation zwischen den Teammitgliedern und Partnern einzusetzen, ich leite notwendige Informationen immer an die Betreffenden weiter und sichere gelegentlich das deckungsgleiche Verständnis ab.
Level	1	<input type="checkbox"/>	Ich versuche, mich für eine transparente Kommunikation zwischen den Teammitgliedern und Partnern anzusetzen, ich leite notwendige Informationen häufig an die Betreffenden weiter und sichere gelegentlich das deckungsgleiche Verständnis ab.

A Fachkompetenz

B Methodenkompetenz

C Sozialkompetenz

D Selbstkompetenz

7. transparente Kommunikation

8. Motivations-/ Führungsfähigkeit

9. Kooperations-/ Kontaktfähigkeit

Definition: Die Fähigkeit, die Teammitglieder für den Projekterfolg zu motivieren und sie kooperativ zu führen.

Level	5	<input type="checkbox"/>	Ich schaffe es stets, alle meine Teammitglieder für den Projekterfolg zu motivieren. Ich habe einen kulturell bei allen Teammitgliedern anerkannten Führungsstil entwickelt.
Level	4	<input type="checkbox"/>	Ich schaffe es, die wichtigsten meiner Teammitglieder für den Projekterfolg zu motivieren. Ich habe einen kulturell anerkannten Führungsstil entwickelt.
Level	3	<input type="checkbox"/>	Ich versuche stets, alle meine Teammitglieder für den Projekterfolg zu motivieren. Ich konnte meinen national anerkannten Führungsstil kulturell erweitern.
Level	2	<input type="checkbox"/>	Ich versuche stets, meine Teammitglieder für den Projekterfolg zu motivieren. Ich habe meinem national erfolgreich entwickelten Führungsstil einige kulturelle Elemente hinzugefügt.
Level	1	<input type="checkbox"/>	Ich versuche, meine Teammitglieder für den Projekterfolg zu motivieren. Ich profitiere von meinem national erfolgreich entwickelten Führungsstil.

A Fachkompetenz

B Methodenkompetenz

C Sozialkompetenz

D Selbstkompetenz

7. transparente Kommunikation

8. Motivations-/ Führungsfähigkeit

9. Kooperations-/ Kontaktfähigkeit

Definition: Die Fähigkeit, offen und vorurteilsfrei auf fremde Kulturen zuzugehen und für alle Kooperationspartner positive Ergebnisse zu erzielen.

Level 5

☐

Ich gehe immer offen auf fremdkulturelle Charaktere zu. Ich habe stets Verständnis für deren Businessverhalten. Die Projektstätigkeit führe ich stets kooperativ und kompromissbereit durch. Der Aufbau einer Beziehungsebene ist mir immer sehr wichtig.

Level 4

☐

Ich gehe offen auf fremdkulturelle Charaktere zu. Ich habe Verständnis für deren Businessverhalten. Die Projektstätigkeit führe ich kooperativ und kompromissbereit durch. Der Aufbau einer Beziehungsebene ist mir immer wichtig.

Level 3

☐

Ich gehe meist offen auf andere, fremdkulturelle Charaktere zu. Ich habe oft Verständnis für deren Businessverhalten. Ich versuche meist die Projektstätigkeit kooperativ und kompromissbereit durchzuführen. Der Aufbau einer Beziehungsebene ist mir meistens wichtig.

Level 2

☐

Ich versuche, stets offen auf andere, fremdkulturelle Charaktere zu zugehen und versuche Verständnis für deren Businessverhalten zu zeigen. Die kooperative und kompromissbereite Durchführung der Projektstätigkeit gelingt mir manchmal. Der Aufbau einer Beziehungsebene ist mir in bestimmten Fällen wichtig.

Level 1

☐

Ich versuche, offen auf andere, fremdkulturelle Charaktere zu zugehen und kann selten Verständnis für deren Businessverhalten zeigen. Ich bemühe mich, die Projektstätigkeit kooperativ und kompromissbereit durchzuführen. Der Aufbau einer Beziehungsebene ist mir gelegentlich wichtig.

A Fachkompetenz

B Methodenkompetenz

C Sozialkompetenz

D Selbstkompetenz

10. Motivation

11. Verantwortungsbewusstsein

12. Zuverlässigkeit

Definition: Die Fähigkeit, sich selbst immer wieder für die ihm übertragenen Aufgaben im Sinne des Projekterfolgs zu motivieren.

Level 5

☐

Ich bin stets für alle mir übertragenen Aufgaben und Zuständigkeiten motiviert, auch wenn sie über mein Aufgabengebiet hinaus gehen. Ich bin stets bestrebt, Projekte planmäßig und erfolgreich abzuschließen.

Level 4

☐

Ich bin für alle mir übertragenen Aufgaben und Zuständigkeiten motiviert, manchmal auch wenn, die über mein Aufgabengebiet hinaus gehen. Ich bin bestrebt, Projekte planmäßig und erfolgreich abzuschließen.

Level 3

☐

Ich bin meistens für alle mir übertragenen Aufgaben und Zuständigkeiten motiviert, im Wesentlichen, wenn diese innerhalb meines Aufgabengebietes liegen. Ich versuche stets, Projekte planmäßig und erfolgreich abzuschließen.

Level 2

☐

Ich versuche, stets für die mir übertragenen Aufgaben und Zuständigkeiten motiviert zu sein, vor allem, wenn diese innerhalb meines Aufgabengebietes liegen. Ich bemühe mich, Projekte planmäßig und erfolgreich abzuschließen.

Level 1

☐

Ich versuche, für die mir übertragenen Aufgaben und Zuständigkeiten motiviert zu sein, wenn sie innerhalb meines Aufgabengebietes liegen. Ich bemühe mich, Projekte planmäßig und erfolgreich abzuschließen.

A Fachkompetenz		B Methodenkompetenz		C Sozialkompetenz		D Selbstkompetenz	
10. Motivation		11. Verantwortungsbewusstsein		12. Zuverlässigkeit			
<i>Definition: Die Fähigkeit, das Ausmaß der eigenen Entscheidungen einschätzen zu können und Verantwortung dafür zu übernehmen.</i>							
Level	5	<input type="checkbox"/>	Ich gehe verantwortungsbewusst an die Lösung aller meiner Aufgaben heran. Ich kann die Reichweite aller meiner Entscheidungen immer optimal abschätzen und stehe immer verantwortungsvoll für sie ein.				
Level	4	<input type="checkbox"/>	Ich gehe verantwortungsbewusst an die Lösung meiner Aufgaben heran, kann die Reichweite meiner Entscheidungen optimal abschätzen und stehe verantwortungsvoll für sie ein.				
Level	3	<input type="checkbox"/>	Ich gehe meist verantwortungsbewusst an die Lösung meiner Aufgaben. Ich kann meist die Reichweite meiner Entscheidungen gut abschätzen und stehe damit für sie ein.				
Level	2	<input type="checkbox"/>	Ich versuche, stets verantwortungsbewusst an die Lösung meiner Aufgaben heran zu gehen. Ich schätze die Reichweite wichtiger Entscheidungen ein und ich kann manchmal verantwortungsvoll dafür eintreten.				
Level	1	<input type="checkbox"/>	Ich versuche, verantwortungsbewusst an die Lösung meiner Aufgaben heran zu gehen. Ich schätze die Reichweite wichtiger Entscheidungen im Wesentlichen ein und ich kann gelegentlich verantwortungsvoll dafür eintreten.				

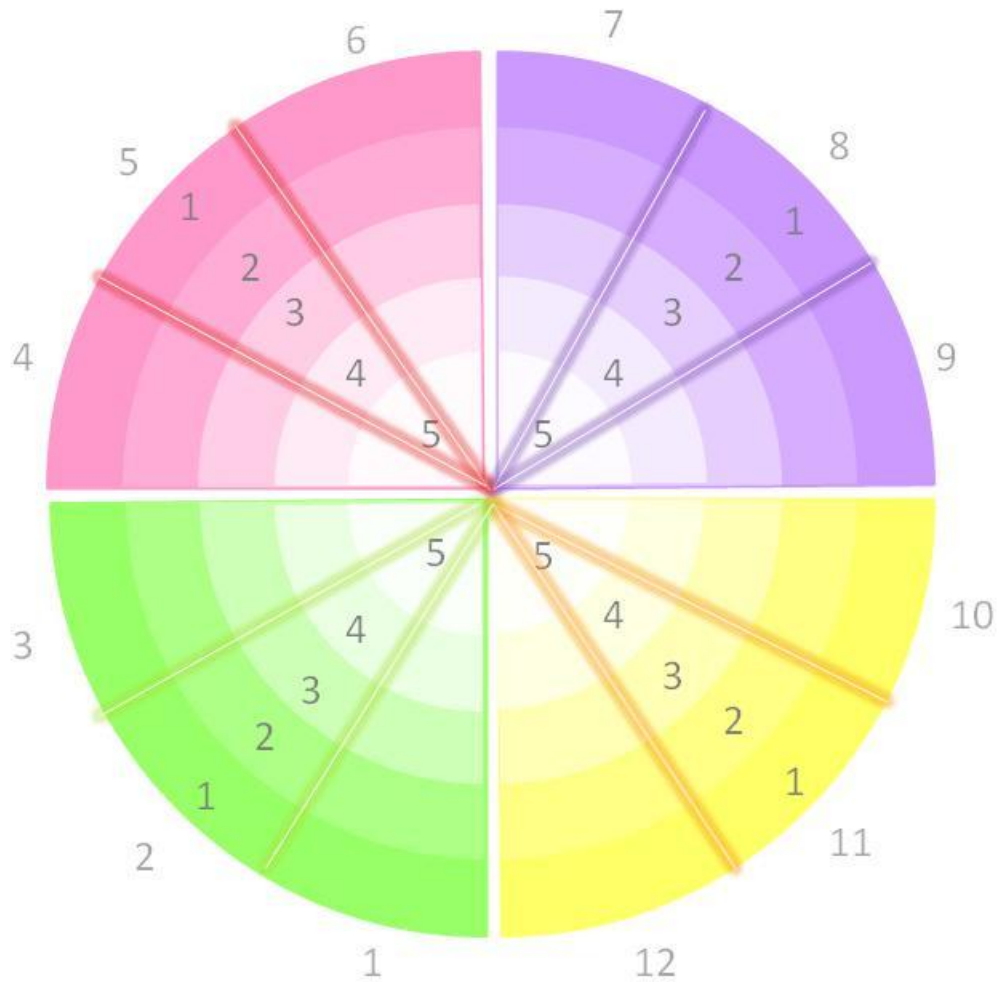
A Fachkompetenz		B Methodenkompetenz		C Sozialkompetenz		D Selbstkompetenz	
10. Motivation		11. Verantwortungsbewusstsein		12. Zuverlässigkeit			
<i>Definition: Die Fähigkeit, das Vertrauen der Teammitglieder in die mir übertragenen Aufgaben zu gewährleisten und zu schätzen.</i>							
Level	5	<input type="checkbox"/>	Man kann sich in allen Situationen auf mich verlassen. Ich habe stets den Überblick über alle meine Aufgaben und bin jeder Zeit bei allen Anliegen für meine Teammitglieder anzusprechen.				
Level	4	<input type="checkbox"/>	Man kann sich in nahezu allen Situationen auf mich verlassen. Ich habe den Überblick über alle meine Aufgaben und bin fast immer bei allen Anliegen für meine Teammitglieder ansprechbar.				
Level	3	<input type="checkbox"/>	Man kann sich in den meisten Situationen auf mich verlassen. Ich habe meist den Überblick über alle meine Aufgaben und bin bei Anliegen meistens für meine Teammitglieder ansprechbar.				
Level	2	<input type="checkbox"/>	Ich versuche, immer zuverlässig zu agieren. Ich behalte den groben Überblick über alle meine Aufgaben und bin in wichtigen Anliegen für meine Teammitglieder ansprechbar.				
Level	1	<input type="checkbox"/>	Ich versuche, meistens zuverlässig zu agieren. Ich behalte den Überblick über wichtige Aufgaben und bin in wichtigen Angelegenheiten meist für meine Teammitglieder ansprechbar.				

TEIL 2:

Tragen Sie hier bitte zunächst Ihre eigenen Bewertungen sowie Ihre Fremdbewertungen ein und berechnen Sie den Durchschnitt für die grafische Darstellung im Spinnennetz. (für Level 5 tragen sie also eine 5 ein, für Level 4 eine 4 u.s.w.) Die Summe der zwölf bewerteten Kompetenzen sollte mindestens 36 betragen, um für den Einsatz in internationalen Projekten geeignete Kompetenzausprägungen aufweisen zu können.

	Selbst- bewertung	Fremdbewertung				Durch- schnitt
		1 _____	2 _____	3 _____	4 _____	
1. Projektmanage- ment Fähigkeit						
2. Projektsprache						
3. Management Skills						
4. Entscheidungs- findung						
5. Zeitmanagement						
6. Konfliktlösung						
7. transparente Kommunikation						
8. Motivation- / Führungsfähigkeit						
9. Kooperations-/ Kontaktfähigkeit						
10. Motivation						
11. Verantwortungs- bewusstsein						
12. Zuverlässigkeit						
Summe						

Um Ihre Kompetenzen abzubilden, finden Sie nun ein Spinnennetz, in welches Sie Ihre Ergebnisse des Fragebogens übertragen. Wenn Sie neben Ihren eigenen Bewertungen auch die Fremdbewertungen mit einer anderen Farbe einzeichnen, können Sie einen Abgleich zwischen Selbst- und Fremdbild erhalten und es wird sich zeigen, wie Sie auf andere wirken.



TEIL 3:

Hier finden Sie Handlungsempfehlungen zu den Kompetenzen, die sich in Ihrem Fall bei einem Durchschnitt von Level 3 oder darunter befinden.

1. Projektmanagement Fähigkeit

Projektmanagement Fähigkeiten erlernt man am besten im praktischen Umgang mit diesen. Suchen Sie sich einen Mentor, der auf langjährige Erfahrung im internationalen Projektgeschäft zurückblicken kann. Nutzen Sie ein GANTT-Chart zur Organisation der Projektaufgaben und setzen Sie sich Teilziele.

2. Projektsprache

Versuchen Sie so viel wie möglich in der Projektsprache zu kommunizieren, zum Beispiel mit ihren Kollegen im Stammland. Zusätzliche Sprachkurse können das fremdsprachliche Niveau noch einmal verbessern, sollten aber adäquat auf ihr Einsatzgebiet abgestimmt sein. Fragen Sie alles nach, was sie nicht korrekt verstanden haben!

3. Management Skills

Kategorisieren Sie Ihre Aufgaben nach dem Eisenhower-Prinzip in wichtig, weniger wichtig und dringlich, weniger dringlich (bearbeiten Sie die dringlich/wichtigen zuerst). Delegieren Sie Ihre Aufgaben wenn möglich, Kontrollieren Sie stets die Zielerfüllung ihrer Aufgaben. Bearbeiten Sie nicht zu viele Aufgaben gleichzeitig.

4. Entscheidungsfindung

Verzichten Sie auf das „Bauchgefühl“ und Emotionen bei der Entscheidungsfindung. Wägen Sie bei jeder Entscheidung ausführlich Nutzen und Risiken gegeneinander ab. Beziehen Sie die Betroffenen in den Entscheidungsfindungsprozess ein und informieren Sie diese von der zu fallenden Entscheidung.

5. Zeitmanagement

Organisieren Sie das gesamte Projekt in einem GANTT-Chart, Zeichnen Sie sich Meilensteine ein und setzen Sie sich Zwischenziele. Kalkulieren Sie unbedingt auch Zeiten für Unvorhersehbares ein. Informieren Sie sich im Vorfeld über das Zeitverständnis Ihrer Partner und Teammitglieder.

6. Konfliktlösung

Bauen Sie Vertrauen zu Ihrem Team auf und besprechen Sie das Vorgehen beim Auftreten potenzieller Konfliktfelder im Voraus. Stellen Sie einen transparenten Notfallplan zusammen und kontrollieren Sie stetig das Konfliktpotenzial. Individuelle Gespräche können bei der Identifikation und Prävention helfen.

7. transparente Kommunikation/ Information

Tragen Sie alle Informationen an die Betroffenen weiter und gewährleisten Sie eine gegenseitige transparente Kommunikation, indem Sie für Ihre Teammitglieder stets anzusprechen sind. Lassen Sie keine Gerüchte aufkommen, informieren Sie lieber wahrheitsgetreu. Gleichen Sie stets das richtige Verständnis der übermittelten Informationen ab.

8. Motivations- und Führungsfähigkeit

Informieren Sie sich im Vorfeld darüber, welchen Führungsstil Ihre Projektpartner und Teammitglieder bevorzugen, besprechen Sie zu Beginn einen anerkannten Führungsstil und Hierarchien. Motivieren Sie Ihr Team für den Projekterfolg, indem Sie persönliche Stärken mit den zu erledigenden Aufgaben kombinieren. Seien Sie selbst stets motiviert für Ihre Aufgaben und Zuständigkeiten. Organisieren Sie regelmäßig Führungsgespräche in ihren Kleingruppen durch.

9. Kooperations- und Kontaktfähigkeit

Legen Sie Vorurteile im Umgang mit fremden Kulturen ab und lernen Sie das eigene Verhalten nicht allgemein geltend zu verstehen. Gehen Sie offen (auch privat) auf Ihre Partner zu, um eine Beziehungsebene zu kreieren und langfristige Kooperationen zu etablieren. Eliminieren Sie den Einzelkämpfer in sich durch Teamentscheidungen und Brainstorming.

10. Motivation

Motivieren Sie sich selbst für die übertragenen Aufgaben und Zuständigkeiten, indem Sie sich Teilziele setzen und somit schneller Erfolg verzeichnen können. Belohnen Sie sich bei Zielerfüllung. Kontaktieren Sie die Menschen, die Ihnen Kraft für künftige Aufgaben geben und freuen sie sich auf die Anerkennung, die sie erhalten werden.

11. Verantwortungsbewusstsein

Verantwortungsbewusstsein entwickelt sich häufig von selbst, wenn Sie einmal eine eilige Entscheidung getroffen haben und nachher dafür gerade stehen mussten. Wägen sie also alle Entscheidungen ausreichend ab und machen Sie sich klar, welchen Einfluss diese auf den gesamten Projekterfolg und Ihre einzelnen Teammitglieder haben werden.

12. Zuverlässigkeit

Zuverlässigkeit lässt sich trainieren, indem Sie ihre Aufgaben immer ordnungsgemäß und termintreu erledigen. Sie sollten die aktuellen Aufgaben jedes Teammitgliedes kennen, um bei Fragen angemessen reagieren zu können. Seien Sie stets erreichbar und kümmern Sie sich umgehend um die Anliegen Ihres Teams.

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Vorname Nachname